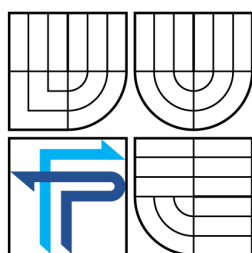


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCE

ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY Z HLEDISKA MÍSTA VZNIKU NÁKLADŮ

ORG. STRUCTURE ANALYSIS FROM THE VIEW OF COSTS POOLS AND COSTS
RESPONSIBILITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. HANA MIČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mičková Hana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza organizační struktury z hlediska místa vzniku nákladů

v anglickém jazyce:

Org.Structure Analysis from the View of Cost Pools and Costs Responsibility

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

HANUŠOVÁ, H. Vnitropodnikové účetnictví. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007. 119 s. ISBN 978-80-214-3373-1

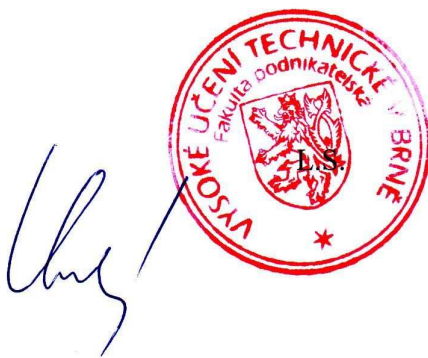
HOLEČEK, J., KLEISNER, V. Rukověť finančního a vnitropodnikového účetnictví. Praha: Fortuna, 1994. ISBN 80-7168-092-3

LOUŠA, F. Vnitropodnikový rozvrh účtů podnikatelů. Praha: Linde, 1995. ISBN 80-8547-0-5

KRÁL, B. a KOLEKTIV: Manažerské účetnictví. Dotisk 1.vydání. Praha: Management Press 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 25.3.2009

Anotace

Diplomová práce představuje analýzu organizační struktury a jejího vlivu na činnost firmy, a to z několika pohledů. Nejen z hlediska místa vzniku nákladů, ale i výnosů a jejich vlivu na hodnocení jednotlivých organizačních jednotek prostřednictvím manažerského účetnictví.

Annotation

Master's thesis presents analysis of an organizational structure and its impact on company operation namely from different perspectives. Not only in term of place of costs origin but also from revenues point of view and their influence over evaluation of single organizational units by means of management accounting.

Klíčová slova

organizační struktura, náklady, výnosy, manažerské účetnictví

Key words

organizational structure, costs, revenues, management accounting

Bibliografická citace mé práce

MIČKOVÁ, H. *Analýza organizační struktury z hlediska místa vzniku nákladů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 86 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Heleny Hanušové CSc. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Ve Žďáře nad Sázavou dne 21. května 2009

podpis autora

Poděkování

Děkuji paní Ing. Heleně Hanušové CSc. za vedení při zpracování mé diplomové práce. Dále chci poděkovat svému konzultantovi Dr. Ing. Pavlu Štylovi za odborné rady a všem pracovníkům firmy Siemens VAI Metals Technologies s.r.o., kteří mi jakýmkoliv způsobem pomohli.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 TVORBA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	12
2.1.1 Organizační kultura	15
2.1.2 Personální systém	15
2.1.3 Organizační procesy	16
2.1.4 Centralizace versus decentralizace	17
2.2 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	20
2.2.1 Funkcionální organizační struktura	21
2.2.2 Předmětová (divizní) organizační struktura	22
2.2.3 Procesní organizační struktura	23
2.2.4 Kombinované organizační struktury – maticová organizační struktura	24
2.3 EKONOMICKÁ ORGANIZACE	25
2.3.1 Finanční a manažerské účetnictví - srovnání	25
2.3.2 Střediska a sledování efektivnosti	27
2.3.3 Možnosti organizace vnitropodnikového účetnictví	29
2.4 ORGANIZAČNÍ ZMĚNY	31
2.4.1 Důvody pro provedení změny	31
2.4.2 Modely změn	33
2.4.3 Nechtěné důsledky změn	34
2.4.4 Cíle organizační změny	36
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	38
3.1 POPIS ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI	38
3.1.1 Základní údaje o společnosti	38
3.1.2 Společníci firmy	39
3.1.3 Podnikatelské aktivity	40
3.2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	43
3.2.1 Organizační struktura	43
3.2.2 Rozpočet výnosů a nákladů	52
3.2.3 Náklady za 1. pololetí 2008/2009	53
3.2.4 Mzdový předpis	57
3.2.4.1 Dohody o cílech	57

3.2.4.2	Odměny za hospodářské výsledky společnosti („13. plat“) zaměstnancům, kteří nemají uzavřenu Dohodu o cílech dle 3.2.4.1	57
3.2.4.3	Odměny vedoucích produktivních oddělení (ME) a zást. ved. SB	58
3.2.4.4	Odměny zaměstnanců (ME) produktivních oddělení (mimo SB)	59
3.2.4.5	Odměny zaměstnanců ostatních oddělení (BA, AS, HR, CIO, SB)	60
3.2.4.6	Cílové a mimořádné odměny zaměstnanců	60
3.2.5	<i>Průběh projektů a zakázek firmou</i>	61
3.2.5.1	Konstrukce strojních zařízení.....	61
3.2.5.2	Výroba strojních zařízení	62
3.2.5.3	Nevýhody vznikající oddělením výroby a konstrukce	63
3.2.6	<i>Konkrétní zakázka, její promítnutí v nákladech, výnosech a hodnocení</i>	65
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	71
4.1	NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	71
4.1.1	<i>Varianta řešení č. I. – jedno profitcentrum</i>	73
4.1.1.1	Změny organizační struktury	73
4.1.1.2	Pozitiva a negativa varianty č. I.	74
4.1.2	<i>Varianta řešení č. II. – dělení výnosů dle nositele kontraktu a podílu nákladů</i>	75
4.1.2.1	Změna způsobu dělení výnosů	75
4.1.2.2	Pozitiva a negativa varianty č. II.	75
4.1.3	<i>Varianta řešení č. III. – plánování interních toků</i>	76
4.1.3.1	Změny organizační struktury	76
4.1.3.2	Změny v plánu nákladů a výnosů a v hodnocení.....	78
4.2	PŘÍNOS NAVRHOVANÉ ZMĚNY ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB O KOMPLEXNÍ DODÁVKY	81
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM GRAFŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	86

Úvod

„Organizační uspořádání firem patří k důležitým předpokladům jejich výkonnosti. Organizace může podporovat motivaci, osobní odpovědnost, spolupráci i rychlou komunikaci, může se ale stát i zdrojem nepružnosti, vyšších nákladů a nadměrné zaměstnanosti. Spolu s poklesem výkonu může ve špatně vytvořené organizaci docházet i ke zvýšení pracovních stresů, konfliktů či vzájemných rivalit. Ve špatně vytvořeném organizačním uspořádání výkonnost klesá, v extrémním případě může být dokonce obtížné své zaměstnance udržet. Základním úkolem managementu je správné vymezení vzájemných vztahů a pravomocí plynoucích z jednotlivých pracovních pozic a jejich účelné seskupení do větších organizačních jednotek. Je třeba si však uvědomit, že vytvoření organizační struktury není cílem, ale je to prostředkem, s jehož pomocí má být určitého cíle dosaženo. Ale ani dobře vytvořená organizační struktura nezaručuje úspěšné fungování firmy. Důležité pro firmu kromě dobrého vedení a organizace jsou vhodní zaměstnanci, kteří jsou schopní a motivovaní a kteří se ztotožňují s cíly firmy.“¹

Cílem každé ekonomické organizace je kromě zisku i hospodářský růst. Mimo vlastního růstu a vývoje má vliv na firmu ještě měnící se tržní prostředí. Pokud chce firma dobře fungovat, musí se mu přizpůsobit. To znamená včas reagovat na změnu prostředí například zavedením výroby nového produktu, rozšířením služeb, apod.. Tyto změny mají vliv i na organizační strukturu firmy. Projeví se v novém rozdělení odpovědnosti a pravomocí, ve vztazích mezi jednotlivými pracovními místy a organizačními útvary. Tyto změny mohou ve firmě vyvolat napětí a nejistotu. Je úkolem managementu provádět změny tak, aby tyto případné negativní důsledky co nejvíce omezil.

Organizační struktura firmy je také významným nástrojem pro manažerské účetnictví. Pro kvalitní řízení nestačí pouze údaje získané z finančního účetnictví, které podávají informace o firmě jako celku. Znalost nákladů a výnosů jednotlivých úseků zabrání vzniku neefektivností a nepřiměřeně velkých nákladů. Zároveň může být zainteresovanost na výsledcích nákladového střediska, profitcentra nebo úseku motivací pro zaměstnance.

¹ URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2004. 162 s.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Ve své diplomové práci bych chtěla nejprve popsat současný stav organizace ve firmě, kde pracuji. Organizační struktura firmy je zbytečně složitá, což by nebyl problém, pokud by nebyla úzce provázána s dalšími řídicími nástroji – s rozpočtem výnosů a nákladů a s mzdovým řádem.

Nastavení pravidel brání interní spolupráci mezi jednotlivými útvary organizační struktury a místo snahy o ztotožnění se s cíli firmy, kterými jsou růst a zisk, působí spíše demotivujícím způsobem. Tento problém bude dále podrobněji vysvětlen.

Ve své práci se budu snažit navrhnout změny organizační struktury tak, aby byla jednotlivým organizačním jednotkám usnadněna vzájemná spolupráce, která by byla přínosem pro celou firmu.

Tyto možné postupy bych chtěla vysvětlit na změně části organizační struktury a sice v pobočce ve Žďáře nad Sázavou. V současné době v této pobočce působí čtyři typy produktivních středisek. Pokud by zákazník objednal takový komplexní produkt, který by obsahoval služby všech z nich, jak by se podělili o výnosy a náklady? Bylo by lepší založit nové středisko, které by se podobnými projekty zabývalo? Nebo by v každém středisku byl určen jeden pracovník, který by dohlížel na část projektu příslušejícího jeho středisku? A jakým způsobem by se to vykazovalo v účetnictví?

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Tvorba organizační struktury

Cíle organizace ovlivňují její velikost a vnitřní uspořádání. Různé organizační systémy vyžadují i různou organizační strukturu. Vnitřní organizační uspořádání ovlivňuje její náklady a produktivitu, pružnosti reakce i zákaznickou orientaci. Pokud není organizační struktura dobře uspořádaná, projevuje se např. tím, že některá pracovní místa jsou zbytečná či nedostatečně využita, vnitřní členění je složité a brání spolupráci a plynulému toku procesů v organizaci, pravomoci a odpovědnosti jsou nejasně stanovené nebo se vzájemně překrývají, řídicí linie jsou příliš dlouhé, organizační struktura je nerovnoměrně rozdělená do jednotlivých úseků, rozhodovací kompetence jsou nedostatečné a neodpovídají úrovni či významu pracovních míst, apod. Kromě toho, že to způsobuje náklady navíc, vede neúčelná struktura organizace velmi často i ke zvýšeným „lidským nákladům“: vyšším pracovním konfliktům a stresům a emocionálním problémům zaměstnanců.

Tvorba vnitřního uspořádání organizace zahrnuje tři základní, vzájemně spjaté okruhy úkolů:

- stanovení činností a jejich skupin, které organizace musí k dosažení svého cíle provádět,
- rozdělení těchto činností do menších souborů, a to tak, aby každý z nich mohla vykonávat jedna osoba, popř. skupina osob,
- rozhodnutí o tom, jak (do jakých organizačních útvarů) budou jednotlivé činnosti a jejich soubory vykonávané osobami či jejich skupinami, v organizaci začleněny a ze které hierarchické úrovně organizace budou tyto útvary řízeny.

Organizační struktura je tvořena buď směrem **shora dolů** nebo **zdola nahoru**. Při postupu zdola nahoru vychází tvorba organizace z určení činností, které mohou být neefektivněji prováděny na nejnižší hierarchické úrovni organizace. Tyto činnosti jsou postupně začleňovány do větších organizačních celků. Při postupu shora dolů

se vychází z vrcholu organizace a určují se hlavní oblasti, které budou nejvyššímu vedení organizace podřízeny. Ty jsou pak rozděleny do menších jednotek.

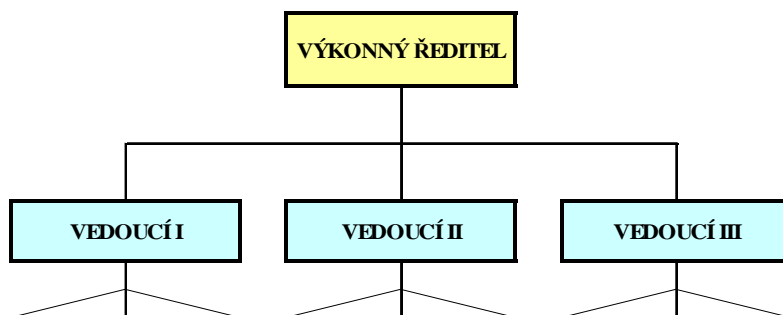
Rysy odlišující různé organizační struktury jsou:

- **vertikální diferenciaci** – počet hierarchických úrovní či vrstev, s jejichž pomocí je činnost organizace řízena a koordinována,
- **horizontální diferenciaci** – spojená s rozsahem dělby práce a specializace,
- **prostorová diferenciaci** – souvisí s vnitřním rozčleněním organizace do různých územních jednotek,
- **míra formalizace** – stupeň, ve kterém organizace předepisuje nebo standardizuje výkon jednotlivých pracovních činností (např. prostřednictvím podrobných a závazných popisů pracovních míst, organizačních manuálů apod.) nebo ponechává výkon pracovních činností do značné míry na úvaze a iniciativě osob, které pracovní pozici zastávají,
- **centralizace nebo decentralizace** – odráží, na jaké hierarchické úrovni organizace dochází k většině rozhodnutí.²

Rozhodujícím parametrem, který určuje, o jaký typ organizační struktury se jedná, je typ použitých vazeb v dané organizační struktuře.

Existují tři základní typy organizačních vazeb:

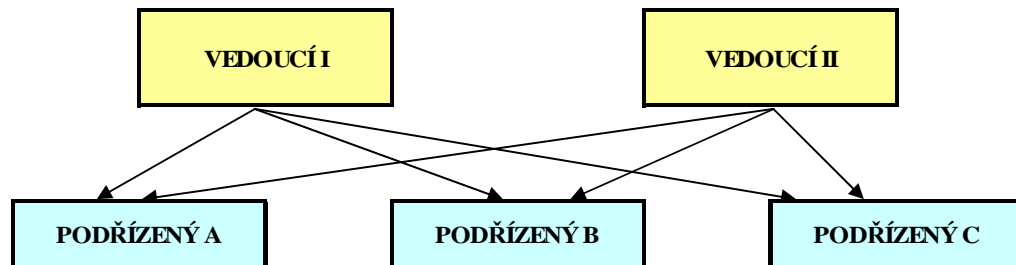
- **liniová vazba** - tj. vazba nadřízenosti a podřízenosti, kdy po jedné linii podřízený získává příkazy od jediného nadřízeného,



Obrázek 1 - Liniová organizační struktura

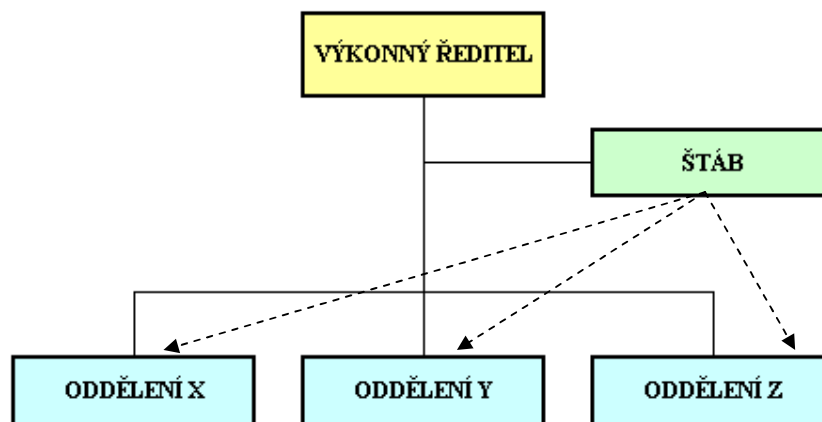
² URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2004. 162 s.

- **funkční vazba** - tj. vazba odbornosti, kdy daný vedoucí v přesně vymezené odborné oblasti dává příkazy podřízenému, který pak má ovšem více nadřízených,



Obrázek 2 - Funkcionální organizační struktura

- **štábní vazba** - tj. vazba mezi liniovým vedoucím a jeho odborným štábem na téže úrovni řízení, kdy liniový vedoucí zadá (a později akceptuje nebo neakceptuje) úkol, za odbornou úroveň jeho zpracování odpovídá příslušný štábní útvar.



Obrázek 3 - Liniově štábní organizační struktura³

Výše uvedené obrázky byly upraveny dle zdroje [10].

³ VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.

2.1.1 Organizační kultura

V literatuře, která se věnuje organizačním systémům, se organizace dělí na **formální a neformální organizační struktury**, které jsou ve vzájemném vztahu. Jejich souběžná existence sama o sobě nevádí, podstatný je však vztah obou těchto struktur. Tyto dvě formy se kryjí, mohou se vzájemně respektovat a nebo dokonce negovat. Stojí-li proti sobě v přímém protikladu, dříve či později dochází ke krizi.

- **Formální organizační struktura** je schválená platná organizační struktura, zveřejněná v organizačních normách (případně vyhlášena jiným způsobem).
- **Neformální organizační struktura** je kultura organizace, kterou tvoří soubor zvyklostí, tradic, hodnot a norem. Představuje síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně na základě sdílených zájmů.

2.1.2 Personální systém

Vztah zaměstnance a firmy je vymezen většinou v nějakém typu pracovní smlouvy. Tato písemná smlouva vytvořená dle příslušných paragrafů Zákoníku práce, podepsaná oběma stranami v sobě ale obsahuje i určitá nepsaná očekávání.

Vedení firmy očekává schopnosti, pracovní úsilí, maximální nasazení a oddanost. Zaměstnanec pak očekává odměnu v podobě mzdy, benefitů, společenského postavení, pracovní jistoty, možnosti seberealizace a práce v příjemném kolektivu. Je důležité, aby si obě strany byly vědomy svých vzájemných očekávání.

Dokud firma i zaměstnanec hodnotí přínos toho druhého jako pozitivní, tak jsou oba spokojeni. Pokud ale jeden z nich začne pocítovat nějakou nespravedlnost, může usilovat o změnu. Zaměstnanec pak žádá o zvýšení mzdy, prodlužuje si přestávku na oběd, apod. Firma naopak může vyžadovat zvládnutí nového softwaru nebo vyšší pracovní nasazení, aby byl splněn plánovaný úkol.

V praxi se to samozřejmě děje a je úkolem vedení udržovat tento vzájemný vztah v určité rovnováze. Když firma očekává od zaměstnance výkon, musí mu k tomu připravit vhodné podmínky, prostředí a odměnu.

2.1.3 Organizační procesy

Strukturální pohled na organizační systém se zabývá rozdělením organizace do dílčích, funkčně specializovaných jednotek. Nezabývá se však tím, jak jednotlivé činnosti v organizaci spolu vzájemně souvisejí a jak na sebe vzájemně navazují s cílem vytvořit určitý produkt nebo službu. Běžné organizační schéma zachycuje pouze vertikálně strukturované funkce, vzájemné horizontální vztahy v něm zachyceny nejsou.

Procesní přístup k organizačnímu systému přispívá ke koordinaci jeho činností a k jeho zaměření na základní cíle firmy. Jeho východiskem jsou **organizační procesy**, což jsou na sebe navazující aktivity, které uspokojují potřeby a požadavky zákazníků. Nejběžnějším příkladem takového procesu je postup od nabídky přes získání objednávky, fakturaci, až po úhradu za dokončenou objednávku.

Procesní pohled na organizační strukturu zdůrazňuje její orientaci na zákazníka a brání přežívání činností, které k uspokojení jeho požadavku nijak nepřispívají. Procesní pohled zajišťuje takové vnitřní uspořádání organizační struktury, které firmě usnadní dosažení jejích cílů.

Pokud jsou činnosti, které na sebe navazují nebo spolu souvisejí vykonávány v různých organizačních jednotkách organizace, vznikají tzv. **organizační rozhraní**. Procesní přístup omezuje jejich výskyt. Jsou-li procesy organizačně roztříštěny do více útvarů pod různým vedením, může vedení těchto útvarů ztrácet nezbytné vidění celku a cíle procesů nahrazovat cíli jednotlivých útvarů. Např. mají-li jednotlivá střediska v organizaci stanovený objem tržeb, na jehož základě jsou hodnoceny a jeho splnění dosahují sníženou kvalitou výrobků a tím poškozují firmu jako celek.

2.1.4 Centralizace versus decentralizace

Extrémním případem vysoce centralizovaného rozhodování v organizaci je koncentrace většiny rozhodovacích pravomocí na vrcholu organizace. Ti kdo práci vykonávají, jsou odděleni od těch, kteří o ní rozhodují. Důvodem pro tento způsob organizace může být i to, že osoby, které práci skutečně vykonávají, nemají čas, zájem ani schopnosti a znalosti, aby o ní také rozhodovaly.

Moderní přístupy však vycházejí naopak z toho, že mnohá rozhodnutí měla být delegována na ty, kteří práci provádějí, protože tím je dosaženo pružnějších reakcí. Kontrola podřízených vedením může být prováděna pomocí moderních informačních technologií, které mají zabudovány nezbytné kontrolní mechanismy.

„Rozhodování o odpovídající míře centralizace nebo decentralizace by mělo být založeno na hledání rovnováhy potřebou koordinace (posilující centralizaci) a potřebou pružnosti (opírající se o decentralizaci). O organizaci většinou není možné jednoznačně říct, že je centralizovaná nebo decentralizovaná. Dokonalá centralizace, kdy všechna rozhodnutí v organizaci vykonává jedna osoba v jejím čele, ani dokonalá decentralizace, kdy všechna rozhodnutí vykonávají osoby na nejnížší úrovni, tvoří teoretické krajní případy. Reálné organizace se pohybují někde mezi.

Argumenty ve prospěch **centralizace**:

- Schopní a zkušení pracovníci jsou vzácní. Jejich schopností je proto třeba plně využít, a to jejich soustředěním v ústředí organizace a vybavením odpovídajícími pravomocemi.
- Každá organizace, bez ohledu na svou velikost, vyžaduje koordinaci a integraci svých funkcí. Toho je možné nejlépe dosáhnout centralizovaným rozhodováním schopným vnímat celkové potřeby organizace. V decentralizované organizaci mají naopak manažeři tendenci soustřeďovat se na své organizační jednotky a nadměrně zdůrazňovat jejich význam pro organizaci jako celek.

- Zájem organizace jako celku občas vyžaduje provést nepopulární rozhodnutí, se kterými řada zaměstnanců nebude souhlasit. Taková rozhodnutí může provést jen centralizované řízení.
- Důvěrnost strategických plánů i některých taktických rozhodnutí je možné lépe zabezpečit, jsou-li odpovídající rozhodnutí soustředěna u malé skupiny osob na vrcholu organizace.

Argumenty pro vyšší míru centralizace zahrnují lepší možnost využívání lidských zdrojů, lepší předpoklady ke koordinaci činností organizace a integraci jejích jednotlivých částí v zájmu organizace jako celku. Centralizace může přispívat i k vyššímu zabezpečení citlivých informací.

Argumenty ve prospěch **decentralizace**:

- Stává-li se organizace větší a složitější, je fyzicky nemožné řídit ji centralizovaně z jejího vrcholu. Nevyhnutelné zhoršení kvality centrálního řízení provázející růst organizace si vynucuje delegování pravomocí, tj. decentralizaci.
- Decentralizace předává pravomoci manažerům, kteří své produkty, zákazníky a tržní podmínky znají nejlépe. Jimi navržená opatření či provedená rozhodnutí jsou proto lepší než rozhodnutí provedená na centrální úrovni.
- Decentralizace vytváří jednotky, které svou velikostí umožňují, aby se s nimi manažeři i ostatní pracovníci ztotožnili. Přenos pravomocí na nižší úroveň umožňuje dosáhnout podobné míry motivace a iniciativy, která je obvyklá u organizací řízených jejich vlastníky.
- Přesun rozhodovacích pravomocí na nižší úroveň dává většímu počtu osob možnost podílet se na rozhodování. Tím se nejen zvyšuje spokojenost s prací, ale rozvíjí se i manažerský potenciál širšího okruhu osob.

Argumenty ve prospěch decentralizace hovoří zpravidla o nemožnosti řídit velké a složité organizace zcela centrálně. Decentralizované jednotky organizace vytvářejí lepší předpoklady pro vyšší motivaci pracovníků na nižší úrovni organizace.

Žádný z výše zmíněných argumentů neplatí absolutně, optimální stupeň centralizace záleží vždy na konkrétní situaci, ve které se firma nachází. Míra centralizace zpravidla kolísá v závislosti na hospodářské situaci. Vyšší centralizace bývá spojena s obdobími zhoršeného ekonomického výkonu organizace, s poklesem zisku a potřebou úspor. Vyšší decentralizace naopak s obdobími hospodářského vzestupu, expanze na nové trhy a posilování pružnosti a zákaznické orientace.

Vyšší decentralizace může organizace dosáhnout jen tehdy, pokud si její vyšší manažeři uvědomí, že pravomoci, které budou na nižší řídicí úrovně delegovány, si nemohou současně ponechávat. Příliš častá doporučení směřující k nižším řídicím úrovním či přílišná kontrolní pozornost věnovaná jejich činnosti mohou výhody decentralizace oslabovat“⁴.

⁴ URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4

2.2 Typy organizačních struktur

Jak jsem již uvedla vnitřní organizační struktura firmy je tvořena rozdělením jejích činností do vnitřních jednotek. A to buď cestou shora dolů, tedy rozčleněním organizace na základní úseky a jejich dalším členěním na menší jednotky a pracovní místa. Nebo zdola nahoru, kdy jsou menší organizační jednotky nebo pracovní místa postupně začleňovány do větších organizačních celků. Kritéria pro rozdělení činností ve firmě jsou ale u obou postupů stejné.

Základní metodou rozdělení práce ve firmě, je dělení na základě funkcí nebo úkolů. Taková organizace se pak nazývá funkcionální nebo také funkční organizační struktura. Funkci je možné definovat jako „jedinou činnost či – častěji jako skupinu vzájemně spjatých a obdobných činností, spojených příbuznými pracovními postupy a společnými znalostmi a schopnostmi.“⁵

Nedostatkem funkční organizační struktury je vysoký stupeň centralizace rozhodování a omezená možnost koordinace funkcí na nižší úrovni. Proto některé firmy přecházejí od funkčního typu organizační struktury k divizní organizační struktuře. Ta je tvořena nejčastěji na základě produktové, zákaznické nebo geografické specializace.

Organizační struktury jsou většinou kombinací jednotlivých typů struktur. Každý z typů organizací má své výhody a nevýhody. Funkční organizační struktura je efektivnější při provádění odborných činností a vyžaduje nižší řídicí schopnosti manažerů. Divizní struktura může vést k vyšší rychlosti rozhodování a lepší reakci na požadavky jednotlivých zákazníků. Divizí nemusí být vždy pouze skupina osob nebo pobočka firmy, ale například také samotný výrobek.

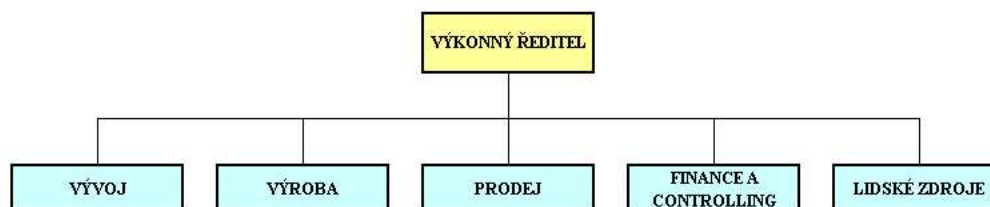
⁵ URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4

2.2.1 Funkcionální organizační struktura

Funkcionální organizační struktura je nejčastěji se vyskytující organizační forma, jsou pro ni charakteristické dva principy: hierarchie a odbornost. V čele organizace je výkonný ředitel, který má pro zajištění chodu nějakého asistenta nebo sekretariát, jemu jsou podřízeni odborní manažeři např. finanční ředitel, marketingový ředitel, personální ředitel, výrobní ředitel.

Nejdůležitějším úsekem organizace je vždy úsek výrobní, ať už skutečně něco vyrábí nebo pouze poskytuje služby. Je to největší úsek, ten totiž směřuje svoji aktivitou k naplňování cílů organizace, zabezpečuje výkon primární funkce organizace. Primární funkcí firmy je generování zisku a růst hodnoty pro vlastníky. Ostatní úseky mají v organizaci podpůrnou úlohu, zabezpečují výkon sekundárních funkcí. Mezi tyto úseky patří např. administrativa, finance a controlling, personální oddělení, IT oddělení. V malých firmách nemusí být každý úsek speciálně zastoupen nějakým pracovníkem, některé pozice mohou být spojeny, např. jedna osoba má na starosti finance, účetnictví, administrativu a personalistiku.

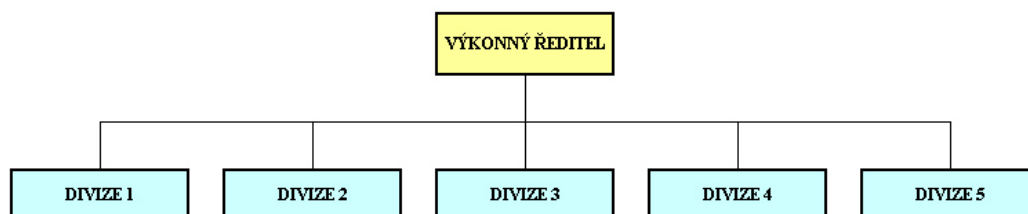
Funkcionální struktura umožňuje specializaci pracovníků, která přináší vysokou odbornost. Klade větší nároky na komunikaci a může vést i k určitému odtažení nevýrobních úseků od vlastní činnosti organizace. Např. finanční ředitel může striktně požadovat uhrazení faktur od určitého odběratele, což z pohledu obchodního zástupce může zhoršit vztah se zákazníky, kteří sice platí závazky se zpožděním, ale mohou se příště obrátit na jiného dodavatele, který jim to bude tolerovat.



Obrázek 4 - Funkcionální organizační struktura

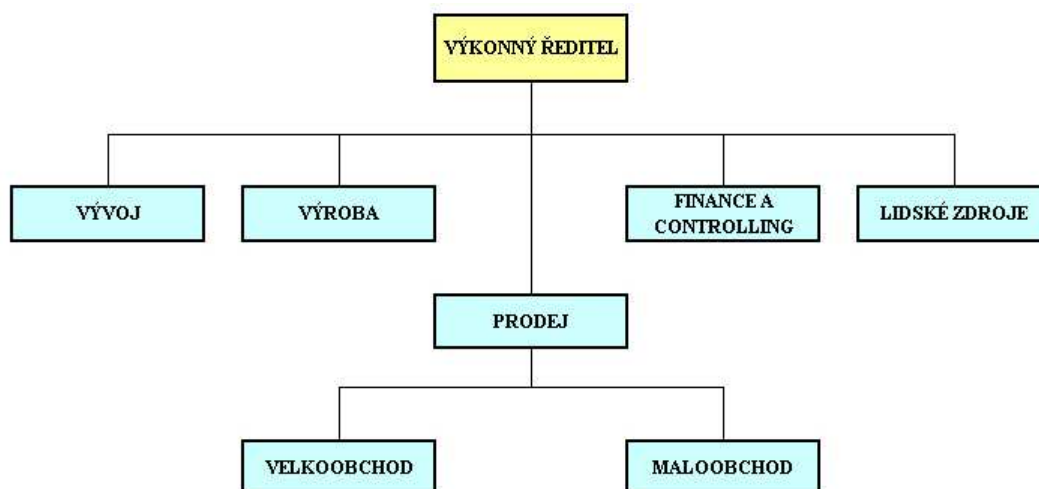
2.2.2 Předmětová (divizní) organizační struktura

V rámci organizační struktury jsou vytvářeny divize – organizační jednotky, jejichž vedení je odpovědné za výrobu a prodej určitého výrobku. Cílem tohoto uspořádání je snížit zátěž nejvyššího vedení firmy. Decentralizací rozhodování se zrychluje rozhodování a také se zvyšuje motivace a iniciativa na nižších úrovních. Zároveň jsou i jednodušeji stanoveny odpovědnosti. Také jsou kladeny vyšší požadavky na znalosti managementu, který je v čele jednotlivých divizí. Jednotlivé divize mohou být různě zaměřeny. Nejčastější zaměření je na produktové, to znamená, že firma vyrábí několik vzájemně odlišných výrobků nebo služeb.



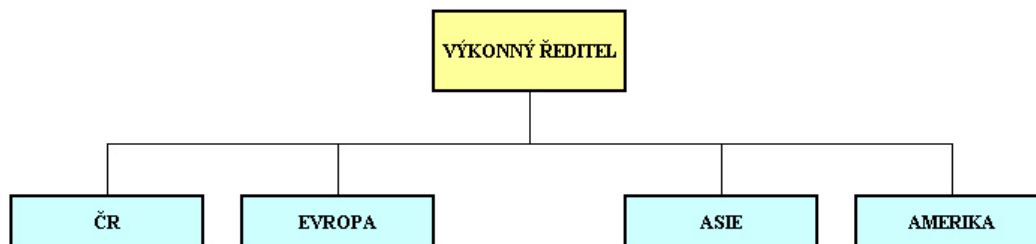
Obrázek 5 - Produktová organizační struktura

Zákaznická struktura organizace vychází z povahy a potřeb jednotlivých zákazníků nebo skupin zákazníků. Firma pak může být rozdělena na maloobchodní a velkoobchodní divizi.



Obrázek 6 - Zákaznická organizační struktura

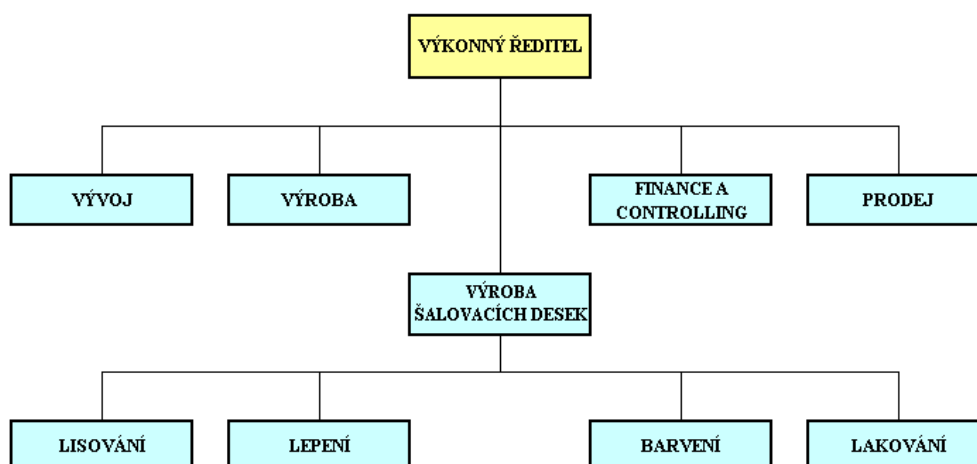
Účelem geografické struktury je obsloužit zákazníky rozptýlené v různých oblastech, zemích nebo světadílech.



Obrázek 7 - Geografická organizační struktura

2.2.3 Procesní organizační struktura

Při tomto typu organizační struktury je firma rozdělena na jednotlivá oddělení nebo úseky. Ty jsou tvořeny na základě jednotlivých technologických procesů, fází výroby nebo prodeje zboží nebo služby. Výsledkem jejich činnosti jsou subdodávky, které předávají následující části organizace, která navazuje na tuto jejich činnost. Procesní organizační struktura zachycuje hlavní firemní procesy a jejich vzájemné vztahy. Vedle produktivních procesů zahrnuje i procesy podpůrné nebo infrastrukturní a řídicí.



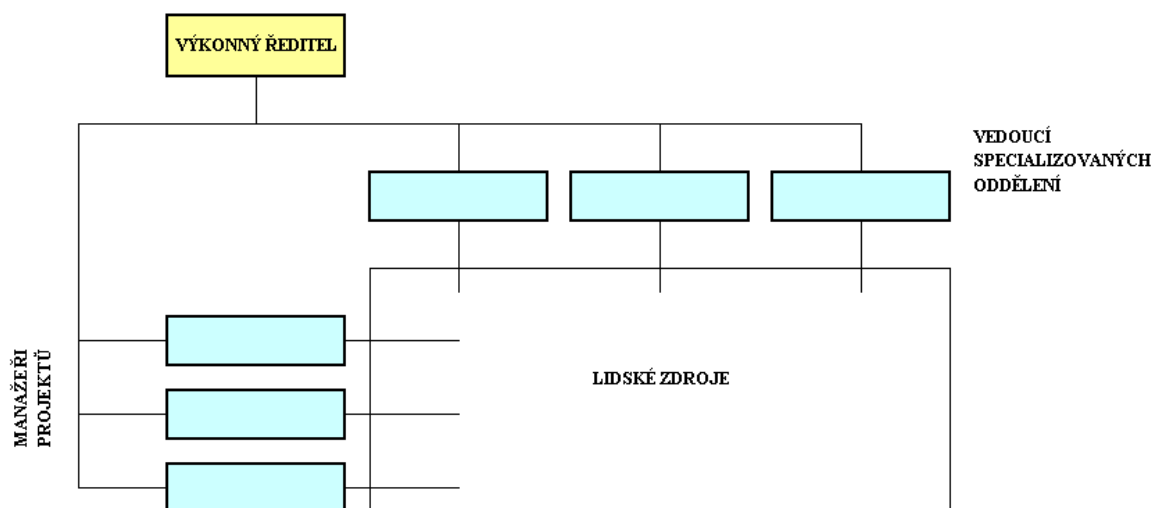
Obrázek 8 – Procesní organizační struktura

2.2.4 Kombinované organizační struktury – maticová organizační struktura

Jednotlivé typy organizačního uspořádání mohou být vzájemně kombinovány, výsledkem je smíšená struktura. Tak například funkcionálně vytvořené organizační jednotky mohou být vnitřně uspořádány na procesním základě, obchodní funkce může být navíc uspořádána na geografickém základě podle hlavních regionů a vnitřně dále členěna podle jednotlivých zákaznických segmentů.

Formou smíšené organizační struktury je i maticová organizace, která nejčastěji zahrnuje dva způsoby rozdělení práce v organizaci a sice funkcionální a projektový, nejčastěji zákaznický nebo produktový. V praxi to znamená, že určitý zaměstnanec je současně členem určitého funkcionálního útvaru (např. oddělení marketingu) i určitého projektového (tj. zákaznického nebo produktového) týmu, odpovídá tak současně dvěma nadřízeným. Jedním z nich je manažer projektu, druhým vedoucí jeho funkcionálního útvaru.

Maticová struktura je však zároveň pružná, a to v tom smyslu, že jednotlivé zákaznické a produktové týmy (na rozdíl od funkcionálních útvarů) mají zpravidla dočasný charakter.



Obrázek 9 – Maticová organizační struktura

2.3 Ekonomická organizace

„V soudobých ekonomických podmínkách, zejména ve velkých nadnárodních společnostech a ve společnostech vzniklých fúzemi nebo ve společnostech holdingového typu je často uskutečňováno zásadní manažerské strategické rozhodnutí, které se nazývá decentralizace. V takových firmách existuje značné množství různě samostatných divizí, které se obvykle dále člení do hlavních skupin a jednotlivých středisek, případně nižších organizačních složek a rozdílnou mírou autonomie. Ty jsou přímo podřízeny vrcholovému centrálnímu vedení společnosti. V takto strukturovaných společnostech se stává úloha vhodného monitorování, měření, hodnocení výkonnosti a kontroly jednotlivých podřízených organizačních struktur zásadním úkolem zejména centrálního, ale často i středního divizního managementu firmy.“⁶

Problém hodnocení a měření výkonnosti firmy souvisí s tématem organizační struktury, proto jsou zde zařazena příslušná teoretická východiska.

2.3.1 Finanční a manažerské účetnictví - srovnání

„Jednou ze základních myšlenek, které ovlivňují vývoj účetnictví ve dvacátém století, je poznání, že způsob zobrazení podnikatelského procesu je třeba diferencovat podle toho, kdo je uživatelem účetních informací a jaké rozhodovací úlohy řeší.“⁷

Z tohoto pohledu můžeme následně účetnictví rozdělit do několika základních skupin. Tou první je finanční účetnictví, další pak účetnictví daňové a poslední

⁶ PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3

⁷ KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7

velmi důležitou skupinou účetnictví je účetnictví interní, které je většinou označováno jako manažerské účetnictví.

Hlavním posláním **finančního účetnictví** je především poskytnout podrobné a věrohodné informace o podnikatelské činnosti, tj. zejména výkonnosti a majetkové struktuře, dané firmy externím uživatelům. Mezi ně patří vlastníci firmy označované také jako shareholders a dále pak zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, banky, město, region, stát a v případě akciových společností veřejně obchodovatelných i burzy a ostatní účastníci finančního a kapitálového trhu, kteří jsou souhrnně označováni jako stakeholders.

Základními informačními zdroji finančního účetnictví jsou finanční výkazy, které mají splňovat podmínku pravdivého a věrného pohledu na danou firmu. V rámci Evropy je toto účetnictví velmi často uzpůsobeno potřebám státu, zejména daňovým úřadům, což může být v rozporu se základním posláním finančního účetnictví. Je také důležité zmínit, že se orientuje na minulost a je založeno především na minulých číslech.

„Druhou skupinou účetnictví je **daňové účetnictví**. To je zejména v USA striktně odděleno od finančního účetnictví a je vedeno profesionály- specialisty, zabývajícími se daňovým právem. Není neobvyklé, že firma vykazující americkým akcionářům zisk je z hlediska aplikace daňových zákonů v daňové ztrátě! V Evropě i v ČR se oba systémy prolínají, navíc zde daňová pravidla a zákony mají značný dopad na účetní postupy finančního účetnictví, které v určitých případech i značně zkreslují.“⁸

Třetí skupinou je pak **manažerské účetnictví**. To je narozdíl od výše zmiňovaných dvou skupin určeno interním uživatelům v rámci dané firmy. Mezi ně patří zejména manažeři a ředitelé na různých úrovních řízení a případně i majitelé společnosti. Manažerské účetnictví má své počátky ve dvacátých letech minulého století. Vzniklo ve Spojených státech amerických především pro potřeby výrobních firem. Pro tyto

⁸ PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3

firmy nebyly výstupy finančního účetnictví dostatečné pro potřeby operativního manažerského řízení a hodnocení výkonnosti firmy. Manažerské účetnictví mělo v počátcích podobu založenou na jednoduchém nákladovém účetnictví. Zobrazovalo zejména náklady, výnosy a zisk konkrétních výrobků. To následně umožňovalo odpovědným manažerům hodnotit nákladovost a ziskovost jednotlivých výrobků a také podporovalo případná rozhodnutí o rozšíření produkce nebo naopak zastavení výroby konkrétního výrobku.

„Dnešní manažerské účetnictví poskytuje bedlivě střežené informace o aktuální výkonnosti firmy s důrazem na budoucnost a vazbu na tvorbu peněžních toků. Je vedeno dobře placenými a respektovanými profesionály, kteří často patří do vrcholového vedení a nejsou přímo podřízeni potřebám finančního účetnictví firmy. Je orientováno především na budoucnost a jeho hlavním úkolem je umožnění přijetí racionálních a efektivních manažerských rozhodnutí. Zjednodušíme-li daný problém, pak hlavní náplní práce manažerského účetního je dodat včas správné informace a doporučení relevantním uživatelům.“⁹

2.3.2 Střediska a sledování efektivnosti

Základem efektivního manažerského účetnictví je vhodně nastavené a motivující rozdělení pravomocí a odpovědnosti za plnění úkolů a hospodaření v rámci dané firmy. Proto je velmi důležité stanovit v etapě zavádění manažerského účetnictví vhodnou organizační strukturu v rámci firmy.

„Cílem organizační struktury je takové uspořádání činnosti a vztahů v podniku, které vede k optimálnímu naplňování jeho cílů.“¹⁰

Zjednodušeně řečeno je ideální rozdělit firmu na menší útvary, které můžeme nazvat středisky. V takových střediscích pak mají příslušní zaměstnanci jednak zodpovědnost

⁹ PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3

¹⁰ KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 547 s.

za jeho činnost a ekonomické výsledky, ale také přímou zainteresovanost na výsledku střediska například prostřednictvím variabilní složky své mzdy. Z tohoto důvodu je pro efektivní řízení celého podniku vhodná organizační struktura naprosto nezbytná.

Střediska se rozlišují na několik typů – **nákladové, ziskové a investiční**. V následující tabulce je přehledně vyjádřeno za co zodpovídají.

druh střediska	odpovědnost za			
	náklady	výnosy	zisk	zisk ve vztahu k investicím
nákladové středisko (cost center)	x	-	-	-
ziskové středisko (profit center)	x	x	x	-
investiční středisko (investment center)	x	x	x	x

Tabulka č. 1– Typy středisek¹¹

Dalšími možným typy středisek jsou **rentabilní, výnosové a výdajové středisko**.¹² Ty jsou ale pouze odlišnou variantou tří základních typů.

Rentabilní středisko odpovídá nejen za náklady a výnosy, ale do jisté míry i za výši střediskem vázaného kapitálu. Pokud však středisko má pravomoc, třeba i částečnou, při rozhodování o obnově a inovacích investičního majetku, je označováno jako investiční.

Výnosové středisko je analogií nákladového střediska, ale pro oblast výnosů. Svou činností ovlivňuje především výši výnosů z prodeje prostřednictvím maximalizace objemu prodeje.

¹¹ PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM*. 1. vydání. Praha: Linde Praha. 2007. 911 s.

¹² KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2002. 547 s.

Výdajové středisko je blízké nákladovému středisku, ale jeho pracovníci jsou odpovědní ne za náklady související s běžným obdobím, ale za výdaje, u kterých se předpokládá, že přinesou prospěch v budoucnu.

2.3.3 Možnosti organizace vnitropodnikového účetnictví¹³

Výnosy a náklady jednotlivých středisek mohou být sledovány:

1. v základním účetnictví pomocí samostatné skupiny nákladových účtů, které nevstupují do výsledovky – tzv. **jednookruhové účetnictví**
2. pomocí podrozvahových účtů k tomuto účelu vytvořených – tzv. **dvouokruhové účetnictví**.

Jednookruhové účetnictví zajišťuje evidenci nákladů, výnosů, aktiv, závazků atd. pro obě skupiny uživatelů, tj. externích i interních. Je založeno na principu finančního účetnictví doplněného tzv. spojovacími účty, pomocí kterých se vyjadřují vzájemné vztahy nebo přesuny jednotlivých položek mezi útvary a středisky. To znamená:

- běžné operace jsou zaúčtovány na příslušné účty ve finančním účetnictví v členění na jednotlivá střediska
- pomocí účtů 599 a 699 je provedeno rozúčtování nákladů „nevýrobních“ středisek, které je nutno uhradit z výnosů hlavní činnosti, obvykle v plánované výši stanovené pomocí rozpočtů těchto středisek
- pomocí účtů 599 a 699 mohou být také zaúčtovány vzájemně poskytované výkony jednotlivých „výrobních“ středisek.

Dvouokruhové účetnictví je oddělené účetnictví pro potřeby externích uživatelů a pro potřeby manažerů podniku. Finanční účetnictví a především analytické členění účtů a položek aktiv a závazků splňuje především požadavky externích uživatelů, zatímco manažerské účetnictví splňuje požadavky vnitřního členění a potřeb vedení podniku.

¹³ ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Computer Press. 2006. 182 s.

Každá nákladová a výnosová položka je zaúčtována dvakrát, jednou ve finančním účetnictví a podruhé je převedena pomocí spojovacích účtů do účetnictví nákladového. Používají se k tomu podrozvahové účty třídy 8 (pro náklady) a 9 (pro výnosy).

Rozdíly v zaúčtování ve finančním a nákladovém účetnictví:

- ve finančním účetnictví jsou náklady účtovány dle druhů, v nákladovém účetnictví dle útvarů a středisek
- podíl nevýrobních středisek na výrobě není ve finančním účetnictví promítnut vůbec, v nákladovém účetnictví je zaúčtován jako výnos jednotlivých středisek a náklad prodané produkce jako celku
- v nákladovém účetnictví se promítá do hospodářského výsledku také podíl nevýrobních středisek na zásobách ještě nerealizovaných (nedokončená výroba, hotové neprodané výrobky,...)
- hospodářský výsledek podle nákladového účetnictví odpovídá skutečným nákladům a vynaloženým výkonům na vyrobenou produkci.

2.4 Organizační změny

Organizační změna je reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí a to především na trhu a v oboru, kde firma působí. Ale i když je toto vnější prostředí stabilní, nemůže se firma dále rozvíjet beze změn svého vnitřního prostředí. Aby firma byla konkurenceschopná musí se snažit získávat nové příležitosti pro zvyšování svých příjmů a s tím je spojena nutnost inovací v jejích činnostech. Při provádění organizační změny je nejdůležitější efektivně propojit jednotlivé činnosti.

Kromě změny organizační struktury přináší změna produkce změnu sortimentu výrobků nebo služeb. Většinou je také potřeba změnit výrobní postupy a technologie.

2.4.1 Důvody pro provedení změny

Růst firmy zvyšuje zátěž vedení na koordinaci, snižuje jeho znalosti skutečného chodu firmy a prodlužuje rozhodování. Důsledkem může být nespokojenost níže postavených manažerů, kteří mohou pociťovat nedostatek skutečných pravomocí. S růstem firmy dochází ke změnám pravomocí, které je většinou spojené s vyčleněním nových organizačních úseků.

K nejčastějším podobám růstu patří:

- Růst výroby vyráběných produktů nebo rozšíření nabídky o podobné výrobky.
- Rozšíření výroby o odlišné výrobky nabízené na zcela odlišných trzích.
- Vertikální integrace – „směrem dopředu“, přiblížením výroby firmy finálním zákazníkům (výrobce má zároveň i prodejní síť) nebo „směrem dozadu“, kdy firma vlastní např. i zdroje svých surovin.
- Akvizice – nákup jiných firem nebo sloučení s nimi.

Klesající ekonomická výkonnost, tedy pokles zisku firmy nebo zpomalení růstu může být také důvodem ke změně organizace. Dochází pak většinou k centralizaci

rozhodovacích pravomocí, aby bylo omezeno riziko nesprávných rozhodnutí a vedení mělo větší kontrolu. S centralizací je většinou spojena redukce počtu zaměstnanců.

Dalším důvodem pro změnu mohou být nedostatky v dosavadní organizační struktuře a jimi způsobené neefektivnosti. Ke slabinám firemní organizace patří:

- nedostatečná koordinace, pak např. jednotlivé úseky pracují na cílech, které si vzájemně odporují,
- nejasné stanovení odpovědností,
- nejasné priority úkolů,
- pomalé rozhodování,
- neschopnost využít nových tržních možností.

Důvodem ke změnám organizační struktury mohou být i **vnější příčiny**. Například změny v chování konkurentů nebo nové požadavky zákazníků. Impulsem ke změnám mohou být také údaje srovnávající organizační strukturu firmy s podobnými organizacemi nebo porovnávající relativní počty zaměstnanců v různých útvarech (například počty manažerů ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců, podíly administrativních a manuálních pracovníků, výrobních a administrativních zaměstnanců, vývojových zaměstnanců k pracovníkům ve výrobě nebo prodeji, pracovníků údržby a výrobních nebo provozních zaměstnanců, zaměstnanců liniových a štábních apod.).

Změny organizace s sebou přináší i **změna vlastníka firmy nebo vedoucího představitele firmy**. Důvodem může být, že existující organizační struktura neodpovídá jejich řídicímu stylu. Nebo je-li trendem určitého odvětví (de)centralizace, procesní, divizní, týmová nebo maticová organizace, začíná o změně uvažovat značná část firem často jen proto, že nechtějí být považovány za zaostalé. Důvodem změn může však být i názor, že organizační uspořádání je občas vhodné změnit prostě proto, aby se zabránilo nežádoucí rutině nebo stagnaci manažerů.¹⁴

¹⁴ URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4

2.4.2 Modely změn

Obecný model organizační změny	Používané postupy provedení	Výsledný stav
Privatizace	Změna vlastnických vztahů doprovázená navyšováním hodnoty firmy a pozorností k výši vlastních nákladů.	Firma v soukromém vlastnictví (s vyšší úrovní konkurenceschopnosti).
Změna portfolia	Zaměření na vybrané obory podnikání: prodej nebo akvizice částí firmy.	Firma opírající se o finanční management malého počtu podnikatelských aktivit.
Downsizing (rightsizing)	Reengineering podnikatelských procesů, zlepšení vnitřní komunikace, radikální snížení nákladů a získání nových konkurenčních výhod.	Nákladově efektivní firma s novým pojetím podnikatelských procesů.
Kulturní transformace	Budování pracovních týmů napříč funkční organizační struktury a zvyšování rozhodovací pravomoci výkonných pracovníků.	Firma s plochou a vysoce flexibilní organizační strukturou.
Strategické spojení	Vytváření joint-venture pro realizaci určitých podnikatelských projektů.	Nová firma, vytvořená účelově pro získání určité podnikatelské příležitosti.
Změna podnikatelské strategie	Orientace na zákazníka provázená podstatnými výrobními a technologickými inovacemi.	Firma opírající se o jiná východiska při hledání konkurenčních výhod.
Nová koncepce podnikání	Aplikace prostředků informační technologie, vyhledání nových zdrojů a outsourcing.	Inovační leader se skupinou následovníků - subdodavatelů.
Vývoj nových produktů	Vybavení vlastních produktů prostředky informační technologie.	Firma, působící v jiném oboru podnikání.

Tabulka č. 2 - Modely změn¹⁵

¹⁵ PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4

2.4.3 Nechtěné důsledky změn

Změny v organizaci většinou vyvolávají určitou řetězovou reakci a její důsledky mohou být velmi odlišné od toho, o co se původně usilovalo. Důsledkem rozdělení nebo sloučení určitých úseků firmy, vytvoření dalšího článku ve schvalovacím procesu, spojení úkolů dvou nebo více pracovních pozic nebo vytvoření nové, může způsobit vznik neosobních vztahů mezi pracovníky firmy, tendence chápat organizační pravidla a jejich dodržování jako cíl a ne jako prostředek, omezení počtu osob účastnících se rozhodování a omezení snahy o hledání jiných a možná lepších postupů a řešení.

Ne všechny změny, které na papírech a v tabulkách vypadají smysluplně a logicky, musí být vždy v nejlepším zájmu firmy. Je proto důležité předvídat reakce a důsledky, které změny mohou přinést. Pokud vedení uplatňuje převážně tlak na zaměstnance, může to vést k reakcím, které jsou uvedeny v následující tabulce¹⁶.

Tlak	Negativní důsledek v sociálním klimatu organizace
Centralizace	Rozhodování se centralizuje v úzkém kruhu vrcholového vedení, což vede ke vzniku sociální i myšlenkové propasti mezi vrcholovým managementem a ostatními zaměstnanci. Ta je příčinou ztráty loajality k organizaci i zájmu o její další rozvoj.
Rigidita byrokratických postupů	Odpor proti jakýmkoliv organizačním změnám a lpění na tradičních zvyklostech tlačí organizaci do defenzivy, směřující ke ztrátě její konkurenční pozice.
Nízké inovační riziko	Ztrácí se schopnost učením se, obava z netolerance vůči chybám omezuje kreativitu pracovníků organizace a ztráta konkurenčních výhod opět organizaci vhání do defenzivy.

¹⁶ PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4

Boj o mocenské pozice	Organizace, která je v defenzívě, je zákonitě ohrožena omezováním počtu pracovníků, což vede k zaměřenosti každého na ochranu vlastní pozice. Vytvářejí se mocenské aliance, které brání své stávající pozice a o všem se musí vyjednávat. Zcela se ztrácí význam práce a potěšení z ní.
Omezení vnitroorganizační komunikace	Vrcholový management ztrácí důvěru podřízených, kteří ve směru zdola nahoru propouštějí jen pro ně příznivé informace. Informace se stále více monopolizují některými mocenskými skupinami a nešíří se do celé organizace. Mezi zaměstnanci začíná převažovat nedůvěra v budoucnost organizace, snižuje se produktivita práce.
Funkční specializace a útvarová dělba práce	Ztrácí se atmosféra meziútvarové spolupráce, nefungují multifunkční týmy a zpevňují se meziútvarové bariéry. Prioritou je ochrana skupinových zájmů na úkor zájmů celooorganizačních. Kritika je považována za útok na autoritu a je potlačována. Organizace ztrácí schopnost dalšího rozvoje a její konkurenceschopnost se výrazně snižuje.
Operativní řízení a plánování	Namísto strategické dlouhodobé orientace podnikatelských činností zaměřuje management organizace svou pozornost na každodenní problémy a jejich řešení je proto spíše nahodilé než dlouhodobě koncepční. Firma ztrácí dlouhodobou perspektivu a tím i schopnost pružně reagovat na změny ve svém okolí.

Tabulka č. 3 - Negativní důsledek v sociálním klimatu organizace

Je třeba si uvědomit, že nátlak na přesvědčované jen stupňuje jejich nedůvěru a posiluje neochotu se přizpůsobit. Pokud vedení lidem naslouchá a je ochotno přizpůsobit svoje představy, může takový kompromis přinést i lepší konečné výsledky.

Pro posílení důvěry k navrhovaným změnám je dobré zaměstnancům vysvětlit negativní důsledky, které by pokračování současného stavu přineslo. Důvody ke změnám by měly být zaměstnancům sděleny ještě před tím, než začnou být prováděny analýzy. Manažeři by měli být připraveni na otázky a argumenty z jejich strany.

Těm zaměstnancům, kterých se bude změna přímo týkat, by měla být dána možnost se na ní podílet. Stejně tak, je dobré zapojit ty, kteří se nejvíc brání, jejich odpor se pak zmenšuje. Při zavádění změn je třeba přezkoumat všechny formy odměňování a přizpůsobit je tak, aby změny podpořily.

Získání podpory pro plán je nejsložitější částí projektu změny. Lidské problémy s ním spojené často přesahují problémy věcné a technické.

2.4.4 Cíle organizační změny

Rozhodnutí o změně organizační struktury by mělo být spojeno s jasným stanovením jejích cílů.

Tím mohou být:

- tvorba struktury, která firmě umožní uskutečnit dlouhodobý plán vývoje, např. výkon nových činností,
- zlepšení schopností firmy reagovat na přání zakazníků,
- posílení koordinace pracovních činností,
- snížení zátěže nejvyššího vedení firmy,
- decentralizace,
- zkrácení řídicího řetězce a tím zrychlení rozhodování,
- snížení personálních a dalších nákladů firmy,
- odstranění duplicit, které stěžují koordinaci a kontrolu.

Změna organizační struktury má většinou sloužit pro dosažení více cílů. Tyto cíle by měli být vzájemně slučitelné. Není možné např. zároveň decentralizovat a redukovat personální náklady. Dále je nutné brát v úvahu ekonomická a technologická omezení.

Požadavky na firemní reorganizaci
Požadavky spojené se zavedením procesně orientované organizace:
<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření procesně homogenních organizačních útvarů a linií • zavedení jednoznačné odpovědnosti za hlavní podnikatelské procesy • snížení počtu organizačních rozhraní
Požadavky spojené se strategickým rozvojem organizace:
<ul style="list-style-type: none"> • posílení klientské orientace, marketingu a poradenství • zavedení nových činností, produktů a služeb
Požadavky spojené s lepším řízením organizace:
<ul style="list-style-type: none"> • zefektivnění a růst pružnosti organizace • zkrácení a zjednodušení komunikačních a rozhodovacích cest
Požadavky spojené se snížením nákladů:
<ul style="list-style-type: none"> • omezení počtu vnějších (decentralizovaných) míst organizace • lepší využití vnitřních synergií
Vydělení neklíčových činností:
<ul style="list-style-type: none"> • koncentrace firmy na klíčové podnikatelské procesy • příprava ostatních činností na outsourcing

Tabulka č. 4 - Požadavky na firemní reorganizaci¹⁷

¹⁷ URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2004. 162 s.
ISBN 80-7261-105-4

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole uvádím kromě základních informací o analyzované společnosti a popisu její organizační struktury i principy hodnocení pracovníků, způsob a složení plánu nákladů a výnosů a také popisují průběh zakázek firmou. Všechny tyto oblasti spolu úzce souvisí a změna v kterékoliv z nich má vliv na ostatní.

3.1 Popis analyzované společnosti

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: Siemens VAI Metals Technologies, spol. s r.o.

Sídlo: Opletalova 55, Praha 1, 110 00

IČ: 148 90 461

DIČ: CZ148 90 461

Právní forma společnosti – Společnost s ručením omezeným

Obchodní jméno firmy bylo do konce roku 2006 VAI PRAHA ENGINEERING. Velká část kapacity společnosti byla využívána pro potřeby společnosti VOEST-ALPINE Industrieanlagenbau GmbH&Co patřící do skupiny VA TECH, která byla převzata společností SIEMENS. V rámci této obchodní transakce se rozhodla mateřská společnost VOEST-ALPINE prodat obchodní podíl VAI Praha Engineering, spol. s r.o. společnosti SIEMENS s.r.o. Od počátku roku 2007 probíhá integrace společnosti.

„Siemens patří mezi největší globální elektrotechnické a elektronické koncerny. Společnost zaměstnává téměř 430.000 odborníků, kteří vyvíjejí a vyrábějí produkty, navrhují a instalují komplexní řešení na míru dle požadavků zákazníků a nabízejí širokou paletu služeb dle jejich individuálních potřeb. Siemens nabízí svým zákazníkům ve 190 zemích inovativní technologie a komplexní know-how. Společnost byla založena před 160 lety a působí v oblastech informace a komunikace, automatizace a pohony,

energetika, doprava, zdravotnictví a osvětlení. V obchodním roce 2007/2008 (skončil 30. září 2008) společnost Siemens dosáhla tržeb 77,3 miliard. Kč¹⁸

3.1.2 Společníci firmy

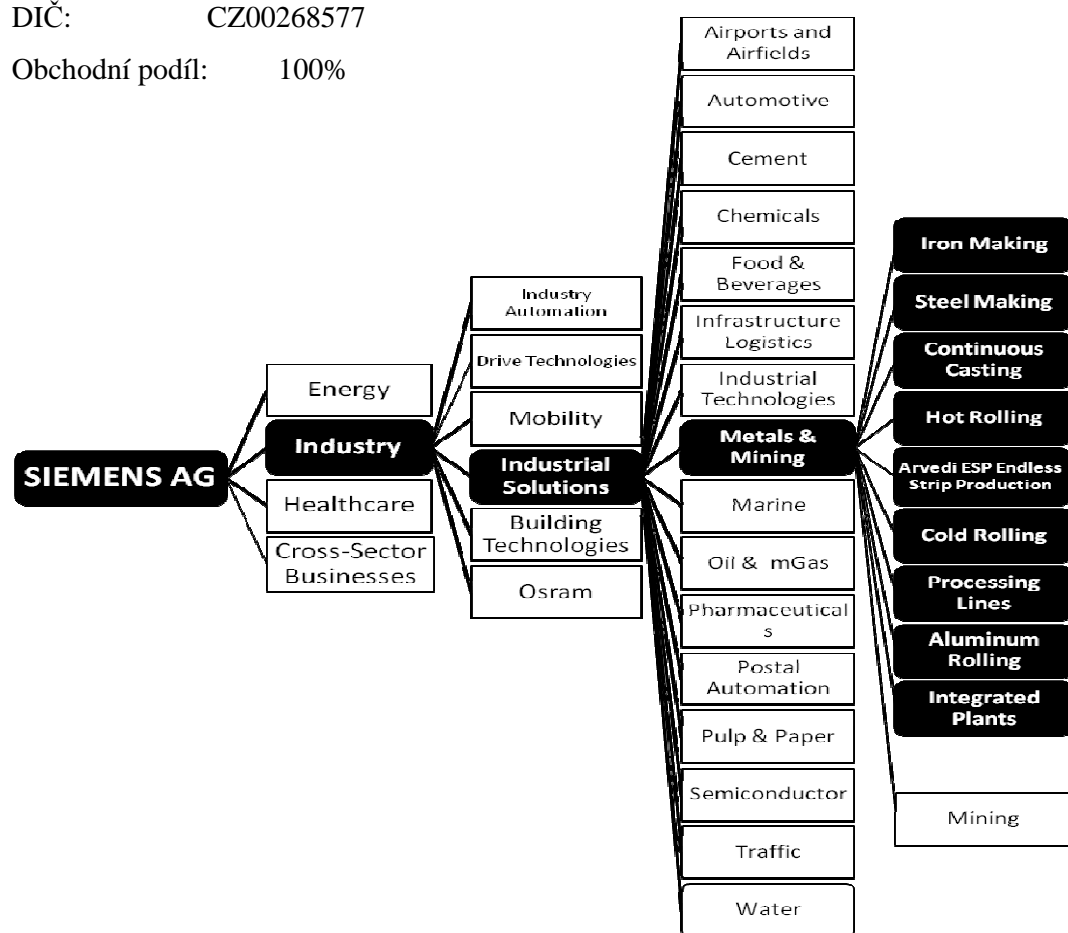
Obchodní jméno: Siemens s. r. o.

Sídlo: Evropská 33a, Praha 6, 160 00

IČ: 00268577

DIČ: CZ00268577

Obchodní podíl: 100%



Obrázek 10 – Zařazení do organizační struktury Siemens

¹⁸ <http://www.siemens.cz/>

Společnost Siemens VAI Metals Technologies byla zařazena do organizační struktury Siemens s.r.o. na základě předmětu své činnosti a patří do divize I IS – Projekty a služby pro průmysl. Tato divize však poskytuje své služby především českým odběratelům, kdežto Siemens VAI MT spolupracuje se zahraničními společnostmi bývalého koncernu VOEST ALPINE.

3.1.3 Podnikatelské aktivity

Firma SIEMENS VAI působí především v oblastech zajišťování projekčních, konstrukčních, dodavatelských a inženýrsko-investorských činností v oblasti hutního průmyslu.

Firma má tři hlavní skupiny příjmů:

1. **projekční činnost (konstrukční práce pro strojírenství, automatizace, dohled nad výrobou) – tržby za služby**
2. **výroba strojů a zařízení dle konstrukční dokumentace prostřednictvím různých výrobních firem v ČR – tržby za zboží**
3. **pronájem nemovitostí (firma vlastní budovu na Opletalově ulici v centru Prahy a horskou chalupu v Krkonoších, které pronajímá (částečně), dále pak pronajímá část budovy ve Žďáře n. S., kterou má v nájmu.**

Podíl jednotlivých oborů na výkonech společnosti v r. 2008/2009		
742010	Architektonické a inženýrské činnosti (včetně projektování)	57,25%
511000	Zprostředkování velkoobchodu	2,00%
519000	Ostatní velkoobchod	1,33%
703100	Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur	14,60%
703200	Správa nemovitostí na základě honoráře nebo smlouvy	22,91%
722000	Publikování, dodávky a poradenství v oblasti softwaru	1,90%

Tabulka č. 5 - Podíl jednotlivých oborů na výkonech společnosti

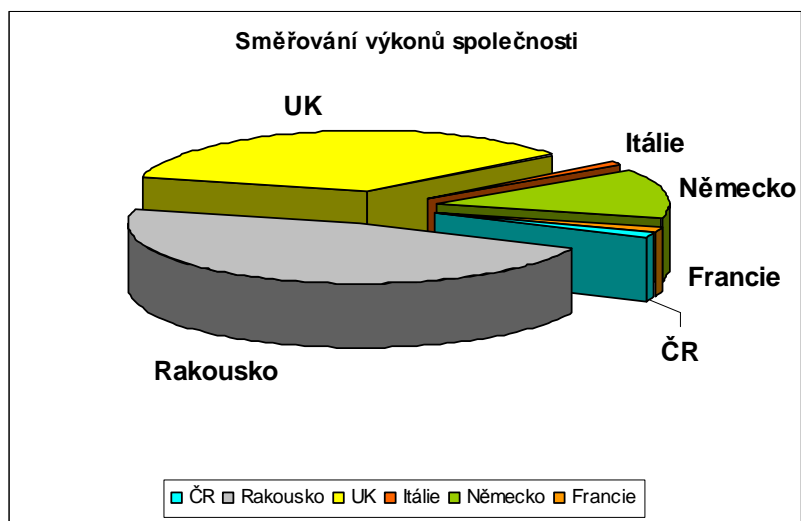
Vzhledem k tomu, že převážná část výkonů společnosti je směřována do zahraničí, je důležitý pro ekonomiku společnosti celkový hospodářský vývoj ve světě.

V následující tabulce a grafu je zaznamenáno, do kterých zemí a kolik procent zakázek jednotlivých oddělení plyne. Firmy v těchto zemích jsou převážně pouze nositelem kontraktu. Konečnými zákazníky jsou například Čína, Ukrajina, Rusko, Saudská Arábie, Indie, Taiwan a další.

Do roku 2006 byla hlavním odběratelem firmy rakouská mateřská společnost. Od roku 2007 navázala firma obchodní vztahy i s dalšími koncernovými Siemens společnostmi z jiných zemí, především z Velké Británie, Německa, Itálie, Španělska, a Francie.

Útvar	Zakázky ČR %	Zakázky zahraničí %				
		Rakousko	UK	Itálie	Německo	Francie
ME/IS	-	73%	10%	2%	15%	-
ME/ZR	-	30%	65%	-	-	5%
ME/KO	-	46%	42%	-	12%	-
ME/SS	-	36%	50%	1%	10%	3%
AT	5%	50%	11%	-	30%	-

Tabulka č. 5 Směrování výkonů společnosti

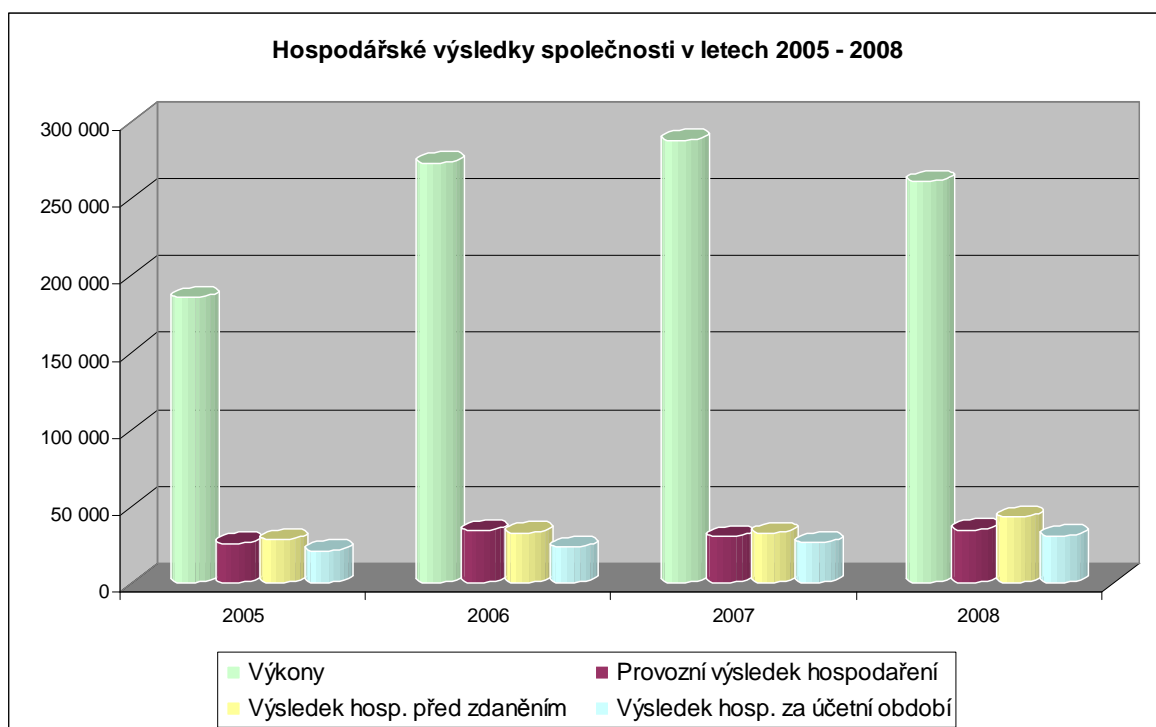


Graf č. 3-1 – Směrování výkonů společnosti

Donedávna byla v oblasti metalurgie, ve světovém měřítku, investiční aktivita na vzestupu. Odborníci prognózovali, že tento trend bude pokračovat. To pozitivně ovlivňovalo hospodářské výsledky společnosti. Ale do výsledků roku 2008 se již promítá hospodářská krize. A průběžné výsledky naznačují výrazný propad v roce 2009.

	2005	2006	% 2006/2005	2007	% 2007/2006	2008	% 2008/2007
Výkony	185 561	273 254	147,26	287 720	105,29	261 043	90,73
Provozní výsledek hospodaření	26 149	34 110	130,44	30 158	88,41	34 676	114,98
Výsledek hosp. před zdaněním	28 155	32 809	116,53	32 306	98,47	42 873	132,71
Výsledek hosp. za účetní období	20 596	23 354	113,39	26 201	112,19	30 940	118,09

Tabulka č. 6 - Hospodářské výsledky společnosti



Graf č. 3-2 – Hospodářské výsledky společnosti

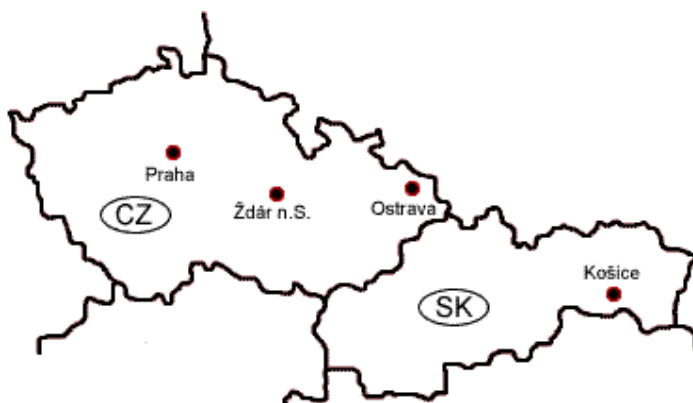
3.2 Analýza současného stavu

Po změně vlastníka firma postupně přebírá pravidla zavedená v mateřské společnosti. Jedná se především o systém zpracování dat. Postupně došlo k „outsourcingu“ účetnictví, mezd a zpracování cestovních příkazů mateřskou společností. To vyžadovalo zakoupení programu SAP, ve kterém jsou vedeny všechny zakázky a je možné nahlížet do účetnictví a vytvářet podklady potřebné pro controlling. Do tohoto systému má přístup pouze několik osob, pro ostatní ve firmě dále funguje původní intranet. Do SAPu jsou napojeny i ostatní společnosti skupiny Siemens. Přes občasné neefektivnosti (jako je např. duplicita některých činností v intranetu a SAPu) a velký nárůst nákladů, je velkou výhodou, že po zadání faktury do systému se automaticky stáhne fakturovaná částka a firma tedy nemá větší problémy s pohledávkami za výkony z konstrukční činnosti a pohledávky z ostatních činností, především pronájmu, nejsou nijak zásadní.

3.2.1 Organizační struktura

Ve čtyřech pobočkách pracuje nyní 187 zaměstnanců, z čehož přes 160 je činných přímo v technické oblasti.

Hlavní sídlo společnosti je v Praze, pobočky pak má ve Žďáru nad Sázavou, Ostravě a Košicích. V centrále v Praze pracuje 61 zaměstnanců, v pobočce ve Žďáře 65, v Ostravě 45 a v Košicích 16 zaměstnanců.



Obrázek 11 – Pobočky společnosti Siemens VAI Metals Technologies, spol. s r.o.

Ještě v nedávné době byl největším problémem firmy nedostatek kvalifikovaných pracovníků.¹⁹ Ve firmě pracují zkušení konstruktéři blízcí se důchodovému věku a absolventi škol s minimální praxí. Firma potřebovala zvyšovat své personální kapacity, aby byla schopna kvalitně a ve smluvené době plnit zakázky.

Kromě obvyklých způsobů zajišťování nových pracovníků jako jsou inzerce, oslovení pracovních agentur, úřadu práce a škol, se jednalo o zřízení tréninkového centra při pobočce ve Žďáře nad Sázavou. Společnost tak měla předejít přijímání nezkušených pracovníků a jejich následnému propuštění ve zkušební době.

Cílem firmy bylo zvýšit počet zaměstnanců v roce 2008 na 202 osob, v roce 2009 pak na 207 osob.

V současné době však na firmu začíná mít vliv světová hospodářská krize a z důvodu pozastavení nebo zrušení některých projektů, je vedení nuceno naopak některé zaměstnance propouštět. Prvním krokem je rozhodnutí neprodlužovat smlouvy se zaměstnanci na dobu určitou.

Dále pak bude využita možnost zkrácení pracovního týdne, jak to umožňuje **§209 Zákoníku práce**. Tento odstavec zákona upravuje situaci v případě, že zaměstnavatel nemůže přidělovat zaměstnanci práci v rozsahu týdenní pracovní doby z důvodu dočasného omezení odbytu jeho výrobků nebo omezení poptávky po jím poskytovaných službách (částečná nezaměstnanost), tedy vznikne překážka v práci na straně zaměstnavatele. Existuje-li ve společnosti odborová organizace, pak tuto situaci může řešit dohoda mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací výši poskytované náhrady mzdy, která přísluší zaměstnanci, může náhrada mzdy činit nejméně 60 % průměrného výdělku. Zaměstnavatel, u kterého nepůsobí odborová organizace, má právo podat návrh, aby úřad práce rozhodl na základě podkladů zaměstnavatele o tom, zda jsou dány důvody pro poskytování náhrady mzdy v nižší částce. Jestliže úřad práce o existenci důvodů částečné nezaměstnanosti rozhodne, přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši

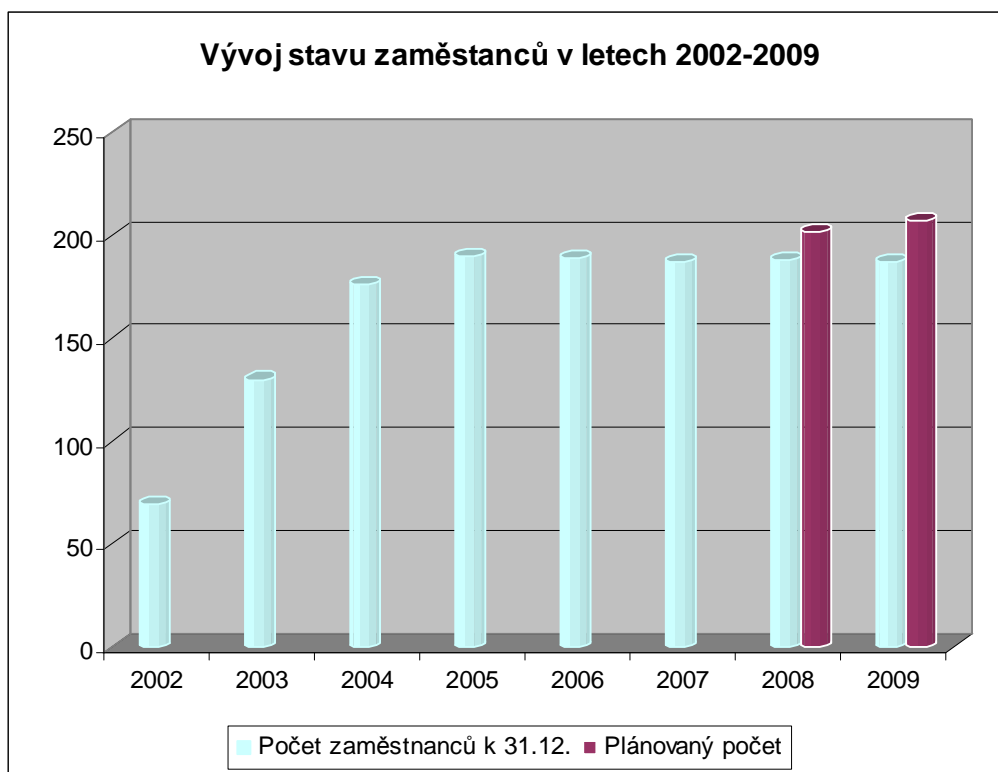
¹⁹ <http://www.euro.cz>

60 % průměrného výdělku po dobu, kterou úřad práce v rozhodnutí určí, nejdéle však po dobu 1 roku.

V tabulce a grafu níže je přehledně zobrazen vývoj počtu zaměstnanců v posledních letech.

Počet zaměstnanců k 31.12.							
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
69	130	176	190	189	187	188	187
						Plánovaný počet	
						202	207

Tabulka č. 7 - Počet zaměstnanců k 31.12.



Graf č. 3 – Počet zaměstnanců v letech 2002 - 2009

Organizační struktura je tvořena shora dolů. Nejdůležitější rozhodnutí jsou vydávána na nejvyšší hierarchické úrovni, tedy vedením společnosti. K méně důležitým rozhodnutím dochází na nižších hierarchických úrovních. To znamená, že organizace ve firmě je něco mezi centralizovanou a decentralizovanou. Vedení společnosti má částečnou kontrolu nad rozhodnutími podřízených prostřednictvím již zmíněného intranetu, kde jsou nastaveny schvalovací procesy.

Základním principem tohoto systému je tzv. **princip čtyř očí**, tedy že vše schvalují minimálně dvě osoby. Podpisová oprávnění jsou přiřazena jednotlivým pozicím dle jejich odpovědnosti, místa v hierarchii a částky, která je schvalována.

Níže je uveden příklad procesu schválení nabídky. Červený vykřičník znamená připomínku, že ekonom daného úseku s něčím v nabídce nesouhlasí a postoupil jej vedoucímu úseku na další schválení. Po vedoucím úseku nabídku schválil CFO a otazník znamená, že nabídka čeká na schválení CEO.

Číslo	Projekt	Cena	Vypracoval	Dne	Uzavřeno	Schválení	Stav
2456	Atoun C.ATO	708 000,00 EUR	Janda Michal Ing.	24.3.2009	✓	✓!✓✓?	Ve schválení

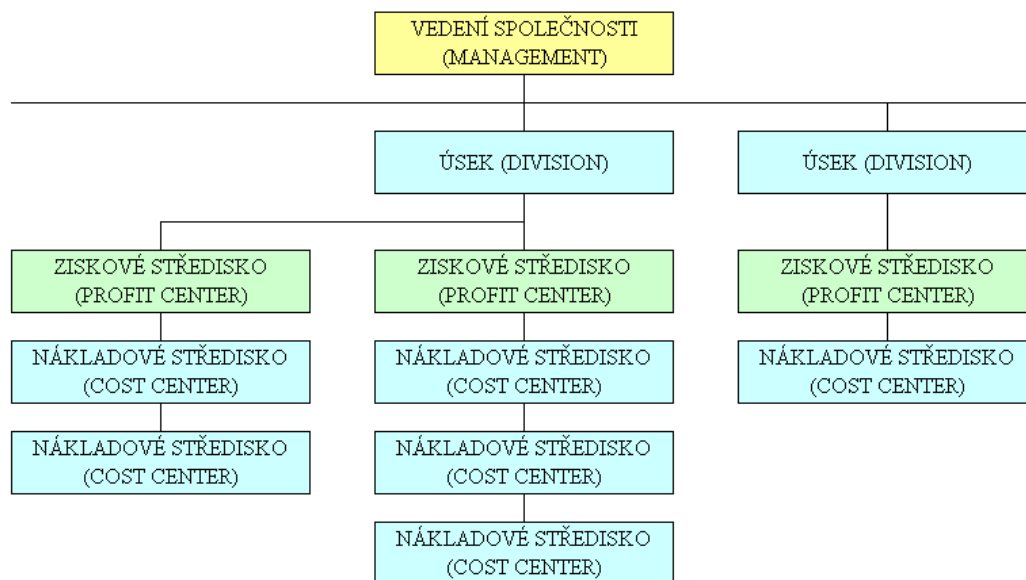
Obrázek 12 – Schvalovací proces

Organizační strukturu je možné popsat jako kombinovanou - funkcionální s divizní. To znamená, že výkonnému řediteli jsou podřízeni odborní manažeři jednotlivých úseků. Nejdůležitější úlohu mají produktivní úseky, které jsou dále vnitřně členěny na divizním základě. A sice podle typu zařízení, které konstruují a dále také podle země zákazníka, který práci objednáva.

Na vrcholu organizační struktury stojí vedení společnosti, tedy jednatelé. Jim jsou podřízeni vedoucí úseků, kteří jsou zároveň i vedoucími ziskových středisek.

Vedoucímu úseku jsou podřízeni vedoucí nákladových středisek. Vazby mezi nimi jsou liniové, to znamená, že každý podřízený získává příkazy od jednoho nadřízeného.

Základní organizační jednotkou firmy je nákladové středisko, nákladová střediska jsou sdružována do ziskových středisek a ta do úseků, které podléhají vedení společnosti.



Obrázek 13 - Členění organizační struktury SVAI MT

Organizační struktura ve společnosti Siemens VAI Metals Technologies (dále jen SVAI MT) byla od roku 2006, tedy od změny majitele, již několikrát upravována.

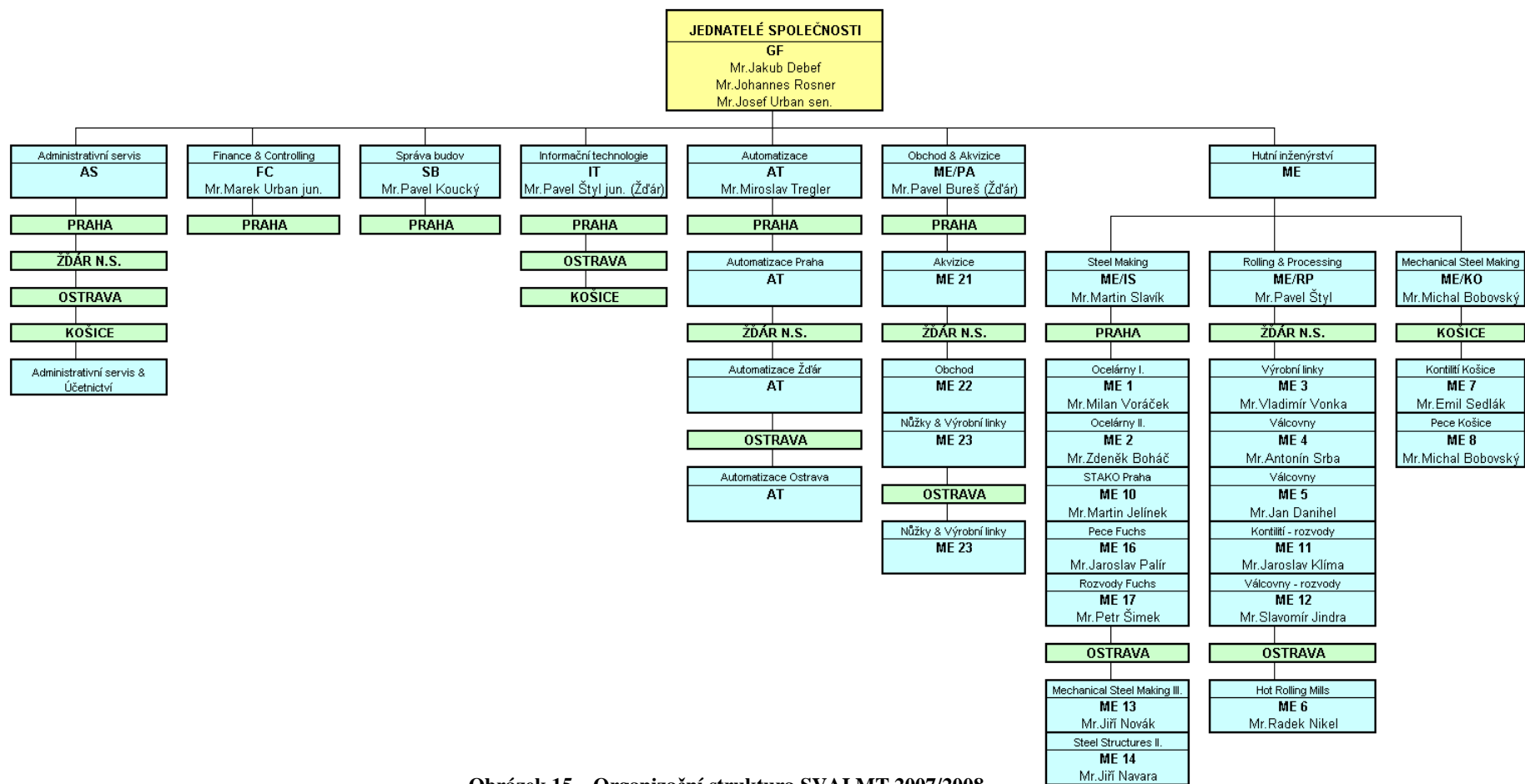
Od začátku fiskálního roku 2008/2009 vedou firmu již pouze dva ředitelé. Ing. Jakub Debeš CFO – Chief Financial Officer, tedy finanční ředitel a Ing. Johannes Rosner CEO – Chief Executive Officer, výkonný ředitel.

Jak je vidět na schématu organizační struktury 2007/2008, všechny úseky byly podřízeny přímo všem ředitelům společnosti. V organizační struktuře 2008/2009 jsou produktivní úseky, kromě úseku Správa budov, podřízeny CEO. Správa budov a neproduktivní úseky (IT, FA, AS) spadají pod CFO.

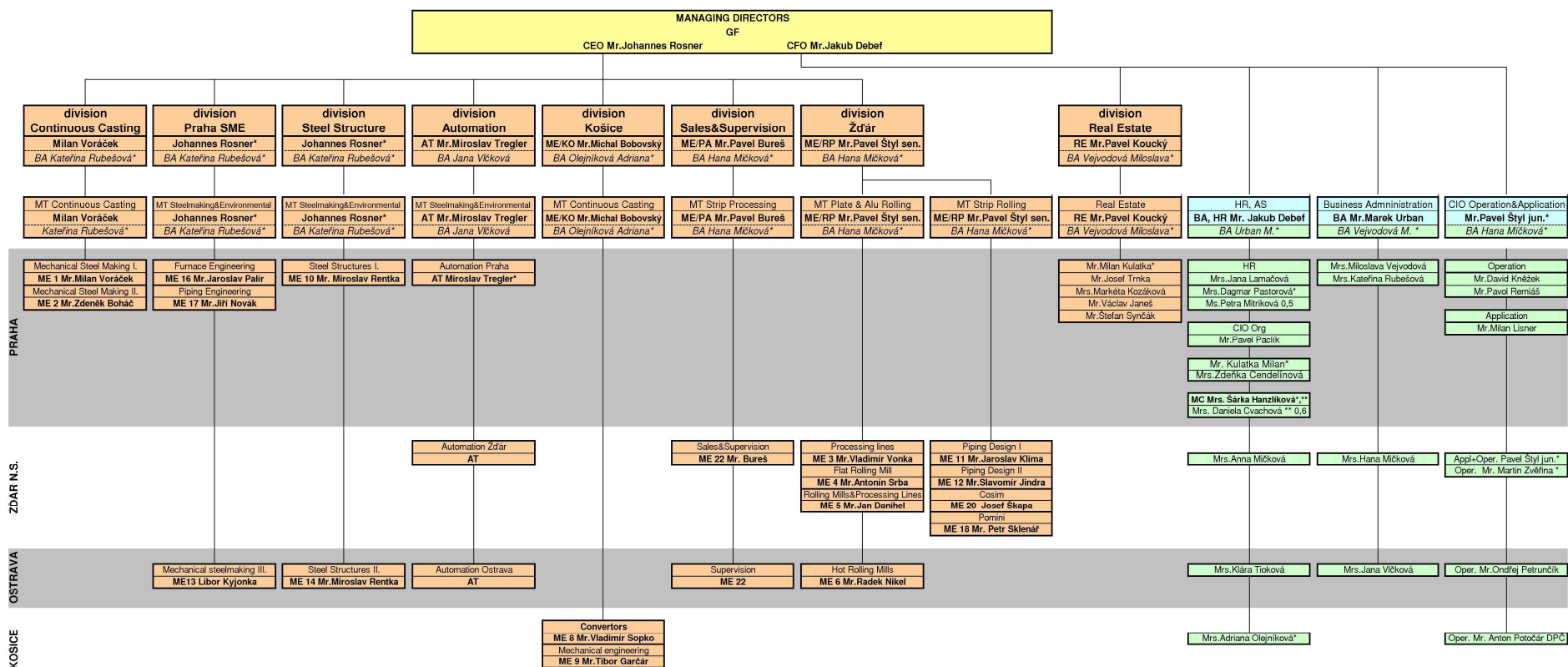
Další změnou kromě přesunu některých středisek do samostatného úseku, byla změna rozdělení do profitcenter. V současné organizaci je ve většině úseků pouze jedno ziskové středisko, které tvoří střediska úseku. Pouze v úsecích Žďár a Košice je více ziskových středisek. Ale i zde bylo rozdělení do profitcenter změněno, všechny změny jsou vyjádřené v tabulce a organizační struktury minulých dvou let jsou uvedeny na následujících stranách.

2007/2008				2008/2009					
CCntr		Název CCntr	PrCntr	CCntr	PrCntr	Úsek	Poznámka ke změně		
428100	GF	GF - Vedení společnosti	4246000000	428100	GF	4246000000	změna PrCntr změna PrCntr ZRUŠENO		
428110	AS	AS - Administrativní servis	4246000000	428110	AS	4246000000			
428200	FC	FC - Financování a controlling	4246000000	428120	FC	4246100000			
428250	IT	IT - Informační technologie	4246000000	428150	IT	4246100000			
427400	ME - IS	MEIS - Návrhy a konstrukce zařízení	4246802000	427400	ME-IS	4246802000			
424101	ME 1	ME 1 - Ocelárny 1	4246812804	424101	ME 1	4246812804	CONTINUOUS		
424102	ME 2	ME 2 - Ocelárny 2	4246812804	424102	ME 2	4246812804			
424013	ME 13	ME 13 - Ocelárny - Ostrava	4246802800	424016	ME 16	4246802800	PRAHA SME		
424016	ME 16	ME 16 - Pece Fuchs	4246802800	424017	ME 17	4246802800			
424017	ME 17	ME 17 - Rozvody Fuchs	4246802800	424013	ME 13	4246802800			
424010	ME 10	ME 10 - STAKO Praha	4246802800	424110	ME 10	4246822800	STEEL STRUCTURE	změna PrCntr	
424014	ME 14	ME 14 - STAKO Ostrava	4246802800	424114	ME 14	4246822800		změna PrCntr	
429000	AT	AT - Automatizace	4246806800	429000	AT	4246806800	AUTOMATION		
427700	MEISK	Návrhy a konstrukce zařízení	4247804000	427700	MEISKO	4247804000	KOŠICE		
425008	ME 8	ME 8 - Pece - Košice	4247804800	425008	ME 8	4247804800			
425107	ME 7	ME 7 - Kontiliti Košice	4247814804	425107	ME 7	4247814804			
425109	ME 9	ME 9 - Kontiliti III	4247814804	425109	ME 9	4247814804			
423022	PU	ME 22 - Nákup a prodej	4246801810	423022	S&S	4246801810	SALES AND SUPERVISION		
427500	ME - RP	MERP - Návrhy a konstrukce zařízení	4246803000	427500	ME-RP	4246803000	ŽDĀR	ZRUŠENO	
424003	ME 3	ME 3 - Válcovny 1	4246803810	PRCCTR ZRUŠENO (CCNTR zařazena pod jiná PRNCTR)				CCNtr přeráženo ze zrušeného PrCntr změna označení CCNtr CCNtr přeráženo ze zrušeného PrCntr	
424020	ME20	ME 20	4246803810	424103	ME 3	4246813808			
424004	ME 4	ME 4 - Válcovny 2	4246813810	424104	ME 4	4246813808			
424006	ME 6	ME 6 - Válcovny Ostrava	4246813810	424205	ME 5	4246813808			
424019	ME 19	ME 19	4246813810	424106	ME 6	4246813808		BLOKOVÁNO	
424105	ME 5	ME 5 - Válcovny 3	4246823811	KST ZABLOKOVAT				ZRUŠENO	
424111	ME 11	ME 11 - Kontiliti - rozvody	4246823811	424111	ME 11	4246823811		CCNtr přeráženo ze zrušeného PrCntr CCNtr přeráženo ze zrušeného PrCntr	
424112	ME 12	ME 12 - Válcovny - rozvody	4246823811	424112	ME 12	4246823811			
				424118	ME 18	4246823811	PRCCTR ZRUŠENO (CCNTR zařazena pod jiné PRNCTR)	ZRUŠENO	
				424120	ME 20	4246823811			
424018	ME 18	ME 18	4246833811	426000	SB	4246805899	REAL ESTATE		
426000	SB	SB - Správa budov	4246805899	426500	SBRO	4246805899			

Obrázek 14 – Změny organizační struktury 2007 - 2009



Obrázek 15 – Organizační struktura SVAI MT 2007/2008



Obrázek 16 – Organizační struktura SVAI MT 2008/2009

3.2.2 Rozpočet výnosů a nákladů

Firma využívá hospodářský rok začínající 1. října. Ve druhé polovině fiskálního roku je tvořen rozpočet na další rok. Prvním krokem při tvorbě nového rozpočtu je provedení případných změn v organizační struktuře. Jsou založena, přeskupena, případně zrušena nákladová a zisková střediska a úseky. Také je upřesněn plánovaný počet zaměstnanců jednotlivých středisek. Vedením společnosti je pak jednotlivým úsekům určen cílový obrat a EBIT. Vedoucí úseku rozhodnou jakého obratu musí dosáhnout jim podřízená střediska. Dalším krokem je naplánování očekávaných nákladů, potřebných pro dosažení daného obratu a zisku s určeným počtem pracovníků. Náklady neproduktivních úseků a vedení jsou rozpočítány na produktivní střediska.

V následující tabulce uvádím zjednodušenou strukturu plánovaných nákladů.

Personální náklady - mzdové, sociální + zdrav. poj., ostatní
Konzultantské služby
Nábor pracovníků
Školení - IT, jazyková, ostatní
Cestovné režijní
PHM
Komunikace - telefonní poplatky, internetové připojení, poštovné
Režijní materiál - noviny, časopisy, kancelářské potřeby, pracovní oděvy
Dary (na zákl. darovací smlouvy)
Náklady na reprezentaci, pohoštění
Katalogy, ceníky
Reklama, výstavy, veletrhy, letáky
Přepravné, DHL, kurýr
Energie - elektřina, voda, plyn
Zpracování dat - údržba SW
Opravy a údržba celkem
Ostatní služby celkem
Odpisy dlh. majetku celkem
Odpisy nehm. majetku (SW) celkem
Nájem - budov a zařízení
Pojištění
Daně a poplatky
Ostatní kapitálové náklady
Režijní náklady

Tabulka č. 8 – Struktura plánovaných nákladů

Po doplnění všech výnosů a nákladů se vypočte sazba za konstrukční hodinu pro jednotlivá střediska. Za tuto hodinovou sazbu, pak od sebe střediska „nakupují a prodávají“ svoje výkony. Sazba je tedy pevně dána na příslušný finanční rok. O vnitrofiremním obchodování bude pojednáno ve zvláštní kapitole.

Plánované náklady jsou v průběhu roku porovnávány se skutečnými náklady. Dále je kontrolováno, zda jsou náklady účtovány na správné účty, respektive, zda jsou přiřazovány ke správným zakázkám. Faktury a doklady jsou účtovány na základě uznávacího dokladu ekonomem úseku, buď na režii střediska nebo na zakázku.

Nákladové položky přesahující 90% musí být zdůvodněny. Náklady musí být dodrženy z důvodu splnění plánovaného EBITu. Při tomto hodnocení se musí přihlížet, také k tomu, zda je ve středisku plánovaný počet zaměstnanců.

3.2.3 Náklady za 1. pololetí 2008/2009

V tabulce na další straně jsou uvedeny náklady, které přímo ovlivňují jednotlivá střediska, tedy náklady bez nákladů režijních středisek.

Mzdové náklady tvoří spolu s odpisy a náklady na software a výpočetní techniku největší část celkových nákladů. V prvním pololetí došlo k úspoře nákladů z důvodu nižšího počtu pracovníků, než bylo plánováno. I když tabulka tento fakt zkresluje, protože v plánu jsou tyto náklady rozpočítávány na 12 měsíců, ale ve skutečnosti jsou vypláceny některé druhy odměn, jak je podrobněji popsáno v následující kapitole.

Pro svoji činnost potřebuje firma kromě kancelářských prostor především konstrukční software a výpočetní techniku (PC a servery). Firma eviduje DHM a DNM v pořizovacích cenách. Dlouhodobý hmotný majetek v pořizovací ceně do 40 tis. Kč a dlouhodobý nehmotný majetek v pořizovací ceně do 60 tis. Kč je vykazován v Rozvaze a odpisován dva roky. Jiný dlouhodobý majetek s pořizovací cenou do 5 tis. Kč je účtován přímo do spotřeby. Jiný drobný hmotný majetek s pořizovací cenou 5 tis. Kč do 40 tis. je odpisován dva roky do nákladů. Firma má také majetek pořízený

na leasing. Tento způsob však je novým vlastníkem zakázán (kromě automobilů byl takto najímán software a počítače) a tak dobíhají pouze dříve uzavřené smlouvy.

Rozpracované zakázky a projekty jsou nedokončenou výrobou. Zakázky jsou většinou dlouhodobé a přesahují i dobu jednoho roku. Nedokončená výroba je oceňována vlastními náklady, které zahrnují přímé materiálové náklady, přímé mzdy, vedlejší pořizovací náklady a přímé externí náklady (montáže, projekty). Společnost tvoří opravné položky na pohledávky mimo skupinu Siemens (firmy ve skupině jsou propojeny systémem SAP a fakturované částky jsou automaticky stahovány). Rezervy tvoří firma na roční odměny zaměstnanců, na nevybranou dovolenou (čtvrtletně v poměrné výši), na soudní spory, na opravy dlouhodobého majetku.

Nákladový druh	Skutečnost	Plán	Odch. abs.	Odch. %
Mzdové náklady pr. sml. hl.	52 422 936,12	54 422 407,60	-1 999 471,48	-3,67
Mzdové náklady tzv. OON	203 577,27	0,00	203 577,27	
Mzdy	52 626 513,39	54 422 407,60	-1 795 894,21	-3,30
Náhrada mzdy	27 815,00	0,00	27 815,00	
Soc. pojištění	-13 907,50	0,00	-13 907,50	
Zákonné soc. náklady	103 340,90	0,00	103 340,90	
Soc. pojištění	10 576 780,01	18 941 186,90	-8 364 406,89	-44,16
Zdravotní pojištění	3 768 329,55	0,00	3 768 329,55	
Sociální příspěvky	14 462 357,96	18 941 186,90	-4 478 828,94	-23,65
Pers. náklady nedaň.	524 174,00	0,00	524 174,00	
Ostatní sociální náklady	53 462,50	2 257 700,00	-2 204 237,50	-97,63
Příspěvek na stravování	692 568,17	0,00	692 568,17	
Penzijní příp. - daň. příspěvek	671 246,83	0,00	671 246,83	
Penzijní příp. - nedaň. příspěvek	29 136,28	0,00	29 136,28	
Kap. životní pojištění - daň. přísp.	379 620,00	0,00	379 620,00	
Ostatní personální náklady	2 350 207,78	2 257 700,00	92 507,78	-97,63
Odměny - pracovní	320 734,73	0,00	320 734,73	
Služby AG	320 734,73	0,00	320 734,73	0,00
Personální náklady celkem	69 759 813,86	75 621 294,50	-5 861 480,64	-7,75
Ost. sl.-školení zam.	5 200,00	1 273 836,00	-1 268 636,00	-99,59
Business vzdělávání	572 360,02	0,00	572 360,02	
Školení	577 560,02	1 273 836,00	-696 275,98	-99,59
Cestovné - letenky	127 347,00	0,00	127 347,00	
Cestovné - zák. zam.	1 010 807,67	0,00	1 010 807,67	
Cestovné - zahraniční	7 226,14	0,00	7 226,14	
Cestovné - tuzemské	12 450,00	2 243 142,00	-2 230 692,00	-99,44
Cestovní náklady	1 157 830,81	2 243 142,00	-1 085 311,19	-99,44
Spotřeba PHM	167 295,22	363 550,00	-196 254,78	-53,98
Telefonní poplatky	1 631 893,63	0,00	1 631 893,63	
Poštovné, kolký	22 055,55	5 237 064,50	-5 215 008,95	-99,58

Komunikace	1 653 949,18	5 237 064,50	-3 583 115,32	-68,42
Spotřeba materiálu režijní	212 918,54	0,00	212 918,54	
Noviny, časopisy	121 250,25	0,00	121 250,25	
Kancelářské potřeby	55 945,60	1 113 066,00	-1 057 120,40	-94,97
Pracovní oděvy	15 289,54	0,00	15 289,54	
Režijní materiál	405 403,93	1 113 066,00	-707 662,07	-63,58
Dary nad 500 Kč nedaň.	11 139,37	0,00	11 139,37	
Dary nad 200 Kč daň.	0,00	90 000,00	-90 000,00	-100,00
Dary	11 139,37	90 000,00	-78 860,63	-87,62
Náklady na reprezentaci	186 243,43	0,00	186 243,43	
Náklady na reprezentaci	1 028 257,16	0,00	1 028 257,16	
Pitný režim	43 788,29	693 500,00	-649 711,71	-93,69
Náklady na reprezentaci	1 258 288,88	693 500,00	564 788,88	81,44
Katalogy, ceníky	0,00	61 000,00	-61 000,00	-100,00
Reklamní publikace	156 044,87	0,00	156 044,87	
Inzerce, reklama	96 081,70	255 000,00	-158 918,30	-62,32
Reklamní náklady	252 126,57	316 000,00	-63 873,43	-20,21
Dovozné, přepravní nákl.	49 727,92	120 068,00	-70 340,08	-58,58
Náklady na celní deklaraci	0,00	0,00	0,00	
Ost. přepravní nákl.	5 457,29	0,00	5 457,29	
Přepravné, DHL, kurýr	55 185,21	120 068,00	-64 882,79	-54,04
Plyn	839 867,35	0,00	839 867,35	
Elektrická energie	1 191 278,66	2 310 000,00	-1 118 721,34	-48,43
Teplo	284 514,02	0,00	284 514,02	
Voda	160 675,23	0,00	160 675,23	
Energie celkem	2 476 335,26	2 310 000,00	166 335,26	7,20
Ostatní inform. náklady	4 283 655,18	5 096 348,50	-812 693,32	-15,95
IT consulting	185 465,59	0,00	185 465,59	
Zpracování dat	4 469 120,77	5 096 348,50	-627 227,73	-12,31
Opravy, údržba - dopr. prostř.	162 302,79	0,00	162 302,79	
Opravy, údržba - PC, monitory	359 737,78	1 285 000,00	-925 262,22	-72,00
Opravy, údržba - hosp. prostř.	189 253,99	0,00	189 253,99	
Opravy, údržba - budovy	581 842,83	0,00	581 842,83	
Opravy a údržba	1 293 137,39	1 285 000,00	8 137,39	0,63
Opravy a údržba celkem	5 762 258,16	6 381 348,50	-619 090,34	-9,70
Ost. Prov. V-náhrada škod	-3 951 741,88	0,00	-3 951 741,88	
Ostatní služby	1 035 633,21	8 835 312,00	-7 799 678,79	-88,28
Ostatní sl. - údržba tel.	36 070,00	0,00	36 070,00	
Management consulting	60 300,00	0,00	60 300,00	
Ost. konsultační sl.	131 147,88	0,00	131 147,88	
Ostatní služby - nábor pracovníků	200 000,00	0,00	200 000,00	
Bezpečnost práce	18 000,00	0,00	18 000,00	
Ostatní služby - nedaňové	6 755,00	0,00	6 755,00	
Smluvní pokuty, penále	130,17	0,00	130,17	
Ostatní prov. nákl. - čl- pří.	3 000,00	0,00	3 000,00	
Ostatní služby - audity	50 000,00	0,00	50 000,00	
Ostatní prov. nákl.	1 800,00	0,00	1 800,00	
Ost. sl. - provoz ost.	2 457 838,88	0,00	2 457 838,88	
Ostatní nájem	986 862,86	0,00	986 862,86	
Provozní náklady	527 236,14	0,00	527 236,14	

Bezpečnost	694 846,02	0,00	694 846,02	
Energie	9 818,30	0,00	9 818,30	
Úklid	1 199 012,00	0,00	1 199 012,00	
Odpady + zeleň	69 675,42	0,00	69 675,42	
Celní služby	1 140,00	0,00	1 140,00	
Jazykové překlady	6 650,00	0,00	6 650,00	
REPRE služby	23 097,40	0,00	23 097,40	
Ostatní provozní nákl.- nedaň.	-326 015,52	0,00	-326 015,52	
Ostatní služby celkem	3 241 255,88	8 835 312,00	-5 594 056,12	-63,31
Náklady na zboží a služby	17 018 628,49	28 976 887,00	-11 958 258,51	-41,27
Přeplatek na pohledávkách	-28,38	0,00	-28,38	
Odpisy DHIM a DNIM	1 647 761,11	6 153 495,00	-4 505 733,89	-73,22
Odpisy DM - IT	993 665,01	0,00	993 665,01	
Odpisy dlouhodobého majetku	1 441 208,21	0,00	1 441 208,21	
Odpisy celkem	4 082 605,95	6 153 495,00	-2 070 889,05	-33,65
Amortizace	504 215,00	783 048,00	-278 833,00	-35,61
Odpisy a amortizace	4 586 820,95	6 936 543,00	-2 349 722,05	-33,87
Nájem budovy a parkovišť	2 067 815,46	3 597 500,00	-1 529 684,54	-42,52
Nájem zařízení	3 110,69	0,00	3 110,69	
Nájem celkem	2 070 926,15	3 597 500,00	-1 526 573,85	-42,43
Půjčovné aut	5 389,16	0,00	5 389,16	
Finanční leasing aut	275 205,84	0,00	275 205,84	
Operativní leasing aut	0,00	244 858,00	-244 858,00	-100,00
Leasing	280 595,00	244 858,00	35 737,00	14,59
Nájem a leasing celkem	2 351 521,15	3 842 358,00	-1 490 836,85	-38,80
Pojištění (fin.. nákl.)	101 259,00	963 781,00	-862 522,00	-89,49
Pojištění (prov. nákl.)	478 893,08	0,00	478 893,08	
Pojištění	580 152,08	963 781,00	-383 628,92	-39,80
Silniční daň	5 722,45	0,00	5 722,45	
Daň z nemovitostí	0,00	310 900,00	-310 900,00	-100,00
Daň z převodu nemovitostí	171 000,00	0,00	171 000,00	
Poplatky, dálniční známky	108 688,64	0,00	108 688,64	
Bankovní poplatky	62 047,01	0,00	62 047,01	
Daně a poplatky celkem	347 458,10	310 900,00	36 558,10	11,76
Daně, poplatky, pojištění celkem	927 610,18	1 274 681,00	-347 070,82	-27,23
Výnosy z termín. operací	-810 873,00	0,00	-810 873,00	
Výnosy z termín. operací	2 936 846,00	0,00	2 936 846,00	
Náklady z termín. operací	8 175 877,00	0,00	8 175 877,00	
Náklady z termín. operací	3 248 322,00	0,00	3 248 322,00	
Licence poplatky	792 172,41	0,00	792 172,41	
Ost. fin. nákl. - popl.	356 175,00	0,00	356 175,00	
Ostatní kapitálové náklady	14 698 519,41	0,00	14 698 519,41	
Kapitálové náklady	22 564 471,69	12 053 582,00	10 510 889,69	87,20
Celkem	109 342 914,04	116 651 763,50	-7 308 849,46	-6,27

Tabulka č. 9 – Skutečné náklady versus plán z 1-6/2009

3.2.4 Mzdový předpis

Tuto kapitolu zařazuji z toho důvodu, že stejně jako v předchozí kapitole uváděný systém plánování nákladů a výnosů souvisí s organizační strukturou, která je předmětem analýzy v této práci.

Zaměstnancům společnosti přísluší mzda, odpovídající sjednanému druhu práce dle pracovní smlouvy a jejích dodatků. Mzda se skládá ze základní a variabilní části. Variabilní část mzdy je vyplácena pracovníkům na základě rozhodnutí vedení společnosti po splnění plánovaných a kvalitativních ukazatelů. **Plánované ukazatele** (tržby, zisk, případně další) jsou součástí ročního plánu (Budget, resp. Forecast) schváleného Delegací společníků. **Kvalitativní ukazatele** jsou stanoveny v individuálních dohodách o cílech.

Kromě těchto dvou složek mzdy firma poskytuje zaměstnancům různé formy benefitů – příspěvek na penzijní a životní pojištění, příspěvek na sportovní a kulturní aktivity, stravenky, dary a odměny při životních jubileích.

3.2.4.1 Dohody o cílech

Se zaměstnanci na pozicích ředitel, vedoucí úseku, vedoucí IT, vedoucí FA, obchodní zástupci jsou uzavírány Dohody o cílech. Odměny vyplývající z těchto Dohod o cílech jsou vypláceny jedenkrát ročně po schválení roční účetní závěrky.

3.2.4.2 Odměny za hospodářské výsledky společnosti („13. plat“) zaměstnancům, kteří nemají uzavřenu Dohodu o cílech dle 3.2.4.1

Jsou vypláceny pouze v případě dosažení plánovaného hospodářského výsledku společnosti (EBIT) a přiznávají se dle níže uvedených pravidel:

- a) Zaměstnanec je v pracovním poměru k datu výplaty .
- b) Zaměstnanec má uzavřenou dohodu o pracovní činnosti k datu výplaty.

c) Základem pro výpočet je průměrná základní mzda zaměstnance v příslušném fiskálním roce.

d) Plná výše odměny bude vyplacena zaměstnancům uvedeným v bodě a), b), jejichž pracovně právní vztah existoval k 1. a zároveň k poslednímu dni daného fiskálního roku.

e) Zaměstnancům, kteří nastoupili v průběhu roku, přináleží alikvotní část (základ pro výpočet = průměrná zákl. mzda x počet celých měsíců ve společnosti v daném fiskálním roce).

f) Zaměstnancům odcházejícím v průběhu roku na mateřskou, příp. rodičovskou dovolenou přináleží alikvotní část (základ pro výpočet = průměrná zákl. mzda * počet celých odpracovaných měsíců ve společnosti v daném fiskálním roce).

g) Odměna se krátí o celé měsíce absence (nemoc, neplacená dovolená, apod.).

h) Nárok na odměnu nemají:

- zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené
- zaměstnanci na neplacené dovolené
- zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trval méně než 6 měsíců
- zaměstnanci, kteří podali výpověď z pracovního poměru

i) Výplata se provádí na základě rozhodnutí vedení společnosti po zhodnocení hospodářských výsledků společnosti po schválení roční závěrky. V případě pozitivního trendu a forecastu hospodářských výsledků může vedení společnosti již v průběhu obchodního roku rozhodnout o výplatě nevratné zálohy na odměnu.

3.2.4.3 Odměny vedoucích produktivních oddělení (ME) a zást. ved. SB

Čtvrtletní

V pracovní smlouvě dohodnutá výše čtvrtletní odměny se vyplatí za předpokladu splnění předepsaných tržeb oddělení ME (60% váha) a tržeb úseku (40% váha) v předchozím období (čtvrtletí) na kumulativní bázi od začátku fiskálního roku. Odměna se vyplatí v závěrečném měsíci po ukončení čtvrtletí, ve kterém došlo ke splnění ukazatele. Odměna může být vedoucím úseku snížena nejvýše o 10% při neplnění harmonogramu měsíčních závěrek či jiných zásadních úkolů vyplývajících z interních předpisů.

Roční

Podkladem pro výplatu je vedením společnosti schválený požadavek vedoucího divize doručený HR.

Cílová (roční) odměna se přizná ve výši do 35% skutečně vyplacené roční základní mzdy za předpokladu:

- splnění ročního plánovaného objemu tržeb příslušného úseku (10 %)
- splnění ročního plánovaného zisku příslušného úseku (15%)
- splnění konkrétně vypsanych a vyhodnocených nekvantifikovaných ukazatelů (10 %) v rámci dohody o cílech.

3.2.4.4 Odměny zaměstnanců (ME) produktivních oddělení (mimo SB)

Čtvrtletní

Čtvrtletní cílové odměny se vyplatí za předpokladu splnění předepsaných tržeb oddělení ME (60% váha) a tržeb úseku (40% váha) v předchozím období (čtvrtletí) na kumulativní bázi od začátku fiskálního roku. Na odměny pro zaměstnance oddělení se použije max. 10% z vyplacených základních mezd oddělení. V rámci přiděleného objemu mzdových prostředků stanoví konkrétní výši odměny jednotlivým zaměstnancům na základě jejich čtvrtletních pracovních výsledků vedoucí oddělení. Rozdělení podléhá schválení vedoucího úseku.

Roční

Cílová roční odměna se přizná ve výši 5 % vyplacené roční základní mzdy oddělení při splnění plánovaného zisku příslušného úseku. V rámci přiděleného objemu mzdových prostředků stanoví konkrétní výši odměny jednotlivým zaměstnancům na základě jejich ročních pracovních výsledků vedoucí oddělení. Rozdělení podléhá schválení vedoucího úseku.

3.2.4.5 Odměny zaměstnanců ostatních oddělení (BA, AS, HR, CIO, SB)

Roční

Roční odměny se vyplatí ve výši do 15 % vyplacené roční základní mzdy za předpokladu:

- splnění ročního plánovaného zisku společnosti (5 %)
- zajištění chodu společnosti (10 %)

V rámci přiděleného objemu mzdových prostředků stanoví konkrétní výši odměny jednotlivým zaměstnancům na základě jejich ročních pracovních výsledků vedoucí oddělení. Rozdělení podléhá schválení vyššího nadřízeného.

3.2.4.6 Cílové a mimořádné odměny zaměstnanců

Každému zaměstnanci může být udělena cílová odměna za splnění výsledků vyhlášených projektů, případně za mimořádně kladné pracovní výsledky. Cílová odměna se vyplatí po zhodnocení předem uzavřeného Cílového ujednání, odsouhlaseného vedením společnosti.

Vedoucí oddělení disponují k účelu mimořádných odměn („Fond vedoucího“) mzdovými prostředky ve výši 1 % ročního objemu platných k 1.10. daného fiskálního roku s možností čerpání ve výši 1/2 za každých 6 měsíců. Nevyplacenou část odměn lze vyplatit v následujících měsících. Prostředky nejsou převoditelné do následujícího fiskálního roku. Výplata mimořádných odměn je prováděna v řádných výplatních termínech. Podkladem pro výplatu odměny je rozhodnutí vedoucího oddělení zadané v Intranetu.²⁰

²⁰ Mzdový řád

3.2.5 Průběh projektů a zakázek firmou

Společnost získává většinu svých zakázek od sesterských koncernových společností ze skupiny Metals Technologies. Tyto koncernové společnosti získávají kontrakty na velké projekty od konečných zákazníků např. z Číny. Z důvodu rozsahu projektů se na jejich realizaci podílí více společností, jak koncernových tak mimo koncernových. Pokud sesterská společnost nemá dostatek vlastních kapacit pro zajištění prací nebo je práce mimo jeho specializaci, musí tyto práce nakoupit. Protože spolupráce mezi jednotlivými koncernovými společnostmi probíhá již mnoho let, vytvořily se mezi nimi pracovní kontakty.

Je-li zahajován nový projekt obrací se jeho vedoucí s poptávkou přímo na konkrétní středisko specializované na potřebný obor. Na základě poptávky je zpracována nabídka, na základě které projektový tým vybere dodavatele konstrukčních prací, automatizace a výroby strojního zařízení. Ve většině případů rozhodujícím kritériem pro výběr nabízená cena, a tak jsou jednotlivé části projektu rozděleny mezi různé dodavatele konstrukčních prací a výroby s nejvýhodnější nabídkou.

3.2.5.1 Konstrukce strojních zařízení

Se zákazníkem jedná buď vedoucí úseku nebo vedoucí střediska, kteří na základě poptávkového požadavku zpracují nabídku, jak bylo již uvedeno výše. Mnohdy je nutné nejprve sjednat schůzku přímo u zákazníka, kde jsou upřesněny konkrétní technické požadavky a případně dohodnuta cena. Na základě nabídky je pak vystavena objednávka.

Cena konstrukčních prací je dána sazbou za konstrukční hodinu. Rozlišuje se cena za basic engineering a detail engineering. Tyto sazby stanovuje vedení společnosti a odsouhlasuje delegace společníků vždy na jeden finanční rok.

Po přijetí a potvrzení objednávky je ve vnitropodnikovém intranetu založen projekt a k němu zadána zakázka. Zakázky jsou duplicitně zadávány ještě do programu SAP.

V obou systémech je možné sledovat průběh a vývoj zakázky. K jednomu projektu může být přiřazeno více zakázek. Pokud je získaná práce většího rozsahu, je rozdělena mezi jednotlivá nákladová střediska, podle specializace a podle volných kapacit. Za zakázku zodpovídá vedoucí střediska. Se zákazníkem je v kontaktu ten vedoucí, který získal objednávku a který zadal projekt do systému.

Po dokončení konstrukčních prací je dokumentace předána elektronicky zákazníkovi a na základě předávacího protokolu je vedoucím oddělení zadán požadavek k fakturaci. Po vystavení faktury a zaúčtování všech nákladů je zakázka uzavřena.

3.2.5.2 Výroba strojních zařízení

Výrobou respektive nákupem výrobních kapacit se zabývá ve společnosti SVAI MT pouze jeden úsek Sales & Supervision. Ten zprostředkovává nákup výrobních kapacit českých výrobců pro zahraniční firmy skupiny Metals Technologies.

Průběh výrobních zakázek se trochu liší od konstrukčních zakázek. Po dokončení konstrukční dokumentace pro výrobu jsou opět rozeslány poptávky na výrobu jednotlivým pobočkám skupiny Metals Technologies. Pracovníci úseku Sales & Supervision poptají výrobu daného zařízení u výrobních firem na základě svých zkušeností a jejich kapacit. Je-li nabídka od českého výrobce nejvýhodnější, dochází po konečném jednání o ceně, to je ve většině případů zprostředkováváno právě úsekem Sales & Supervision.

Realizace výrobních zakázek u českých dodavatelů je organizována dvěma způsoby.

1. Na základě poptávkového řízení zorganizovaného v České republice úsekem Sales & Supervision vystaví zákazník jednu objednávku na výrobu adresovanou přímo výrobcí a druhou objednávku na dohled nad výrobou společnosti Siemens VAI Metals Technologies. Cena objednávky pro SVAI MT na supervizi výroby je dána buď na základě hodinové sazby, nebo procentem z ceny vyráběného zařízení.

2. Objednávka na výrobu je zaslána přímo společnosti Siemens VAI Metals Technologies, která následně objedná výrobu u českého výrobce. V tomto případě jsou již v ceně zahrnuty služby úseku Sales & Supervision a náklady na výrobu u externího výrobce.

Administrativní úkony jsou stejné jako u zakázek konstrukčních. V průběhu realizace výrobní zakázky provádí pracovníci divize Sales & Supervision pravidelné kontroly výroby, sledují dodržování dodacích termínů, řeší s výrobcem technické dotazy a dohlíží na kvalitu výroby. Po dokončení výroby je vyrobené strojní zařízení převzato a odesláno zákazníkovi. Přepravu výrobku zajišťuje buď SVAI MT nebo přímo výrobce. Na základě dodacího listu je vystavena faktura a pak je zakázka uzavřena.

3.2.5.3 Nevýhody vznikající oddělením výroby a konstrukce

Oddělením konstrukce od výroby vzniká mnoho zbytečných komplikací. Dříve byla konstrukce s výrobou propojena a mělo to svá opodstatnění. Strojírenské firmy se podílely na realizaci projektů od začátku do konce vlastními silami. Pracovníci jedné firmy pracovali na vývoji strojního zařízení, od jeho konstrukci, přes řešení problémů při výrobě a montáži až po uvedení stroje do provozu. Tato úzká spolupráce s výrobou umožňovala okamžité řešení vzniklých technických problémů a objevených chyb v konstrukční dokumentaci, tím také vznikala přirozená zpětná vazba pro konstruktéry, která byla motivem pro hledání vhodnějších technických řešení a zvyšování kvality práce. Případné návrhy zlepšení předložené výrobou mohly být okamžitě zapracovány do výrobní dokumentace, což v nemalé míře vedlo k úsporám zbytečných nákladů i času.

Příčinou oddělení konstrukce od výroby je především přesouvání výroby do zemí s nižšími výrobními náklady. V devadesátých letech 20. století docházelo k přesunu ze západních zemí do zemí střední a východní Evropy, v posledních letech dochází k posunu dále na východ. Konstrukční kanceláře zatím zůstávají ve vyspělých zemích. V současné době je větší část dodávaných strojních zařízení vyráběna v Číně

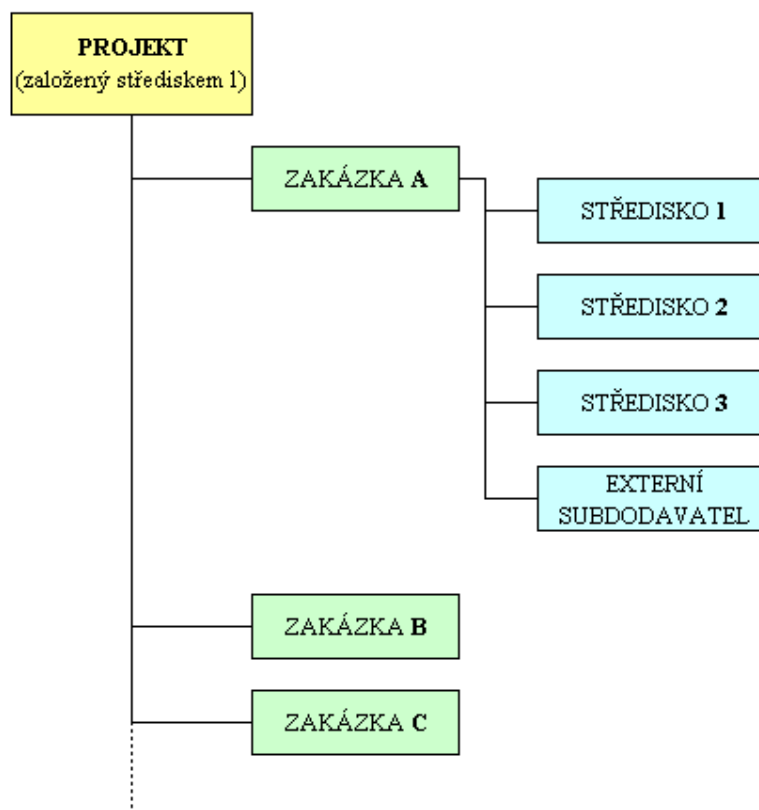
a okolních asijských zemích a tak se případné připomínky a návrhy od výrobců dostanou zpět ke konstruktérům jen v případě zásadní chyby ve výrobní dokumentaci.

Stejně jako výroba je rozdělena i konstrukce na více částí, které jsou konstruovány v mnoha konstrukčních kancelářích a tak se jednotlivé konstrukční týmy mnohdy nemají možnost seznámit s navazujícími zařízeními v technologickém celku. Důvodem rozdělování konstrukce a výroby na menší celky je možnost získání nižší ceny. Tato kalkulace ale nepočítá s možností chyb v konstrukční dokumentaci z důvodů neznalosti návazností nebo špatnou kvalitou výroby. Vzniklé vícenáklady na odstranění nedostatků, pak mohou být velmi vysoké.

Výroba některých strojních zařízení je zatím ponechána v Evropě a to z několika důvodů. Jednak je důvodem ochrana vlastního know-how. V některých případech se jedná o technicky složitá zařízení nebo je požadována vysoká kvalita výroby. Další důvody jsou politické. Někdy není zákazník ochoten akceptovat zařízení z Číny nebo jiné východní země. Pak jsou oslovováni evropští výrobci, mezi kterými mají české strojírenské podniky dobré postavení.

3.2.6 Konkrétní zakázka, její promítnutí v nákladech, výnosech a hodnocení

V této kapitole bych chtěla popsat jakým způsobem konkrétní zakázka může probíhat a jak se projeví ve výnosech, nákladech a jaký vliv má na hodnocení, v případě, že na ní spolupracuje více středisek z různých profitcenter, případně úseků. Jak již bylo popsáno v minulé kapitole, získané projekty jsou mnohdy příliš rozsáhlé a je nutné, aby se na jejich realizaci podílelo více středisek, ať už z důvodů kapacity nebo specializace. V případě, že jsou všechny pracovní kapacity firmy vyčerpány, osloví vedoucí projektu některého ze smluvních externích subdodavatelů. V systému SAP pak může být projekt členěn způsobem vyjádřeným v následujícím schématu. Nejprve je založen projekt, který zakládá vedoucí některého nákladového střediska a tím pak tento projekt a na něj navázané zakázky spadají do určitého profitcentra. Do projektu mohou se svolením vedoucího projektu vstupovat se svými zakázkami i vedoucí jiných nákladových středisek a úseků.



Obrázek 17 - Příklad členění projektu

Pro analýzu jsem zvolila projekt XIANGTAN, který je rozčleněn na tři zakázky. V tabulce níže je rozepsáno, kdo zakázky vede, jaká je cena, plánované náklady a výnosy a která střediska a subdodavatelé na nich pracují.

Projekt XIANGTAN - č. 2126 (založil vedoucí CCntr ME 4 - PrCntr 813)

Číslo zakázky:	S.82126.01				
CCntr zakladatele zakázky:	ME 04				
Cena:	296 000,00 € (kurz k CZK 25)				
Rozpis na střediska:	CCntr/PrCntr	Práce	Výnosy	Náklady	
			Cena	Částka	Hod.
	ME 04/813	detail	1 150 000,00	552 000,00	1200
	ME 18/823	basic	2 777 000,00	1 949 020,00	4237
	ME 18/823	detail	641 000,00	548 900,00	1100
	ME 05/813	basic	207 000,00	176 781,00	363
	ME 05/813	detail	900 000,00	682 500,00	1500
	ME 20/823	detail	350 000,00	318 500,00	700
Rozpis na subdodavatele:	Dodavatel		Výnosy	Náklady	
Výnosy				6 025 000,00	
Náklady				4 227 701,00	
Marže				1 797 299,00	
Marže%				29,83	

Číslo zakázky:	S.82126.02				
CCntr zakladatele zakázky:	ME 04				
Cena:	102 000,00 € (kurz k CZK 25)				
Rozpis na střediska:	CCntr/PrCntr	Práce	Výnosy	Náklady	
			Cena	Částka	Hod.
	ME 04/813	basic	1 147 803,00	731 400,00	1590
	ME 04/813	detail	115 000,00	78 894,00	162
	ME 03/813	detail	163 000,00	142 691,00	293
	ME 18/823	detail	175 000,00	100 100,00	220
	ME 12/823	detail	633 197,00	516 420,00	1140
	ME 13/802	detail	56 000,00	49 900,00	100
Rozpis na subdodavatele:	Dodavatel		Výnosy	Náklady	
	V-projekt		260 000,00	230 000,00	
Výnosy				2 550 000,00	
Náklady				1 849 405,00	
Marže				700 595,00	
Marže%				27,47	

Číslo zakázky:	S.82126.03				
CCntr zakladatele zakázky:	ME 03				
Cena:	70 000,00 € (kurz k CZK 25)				
Rozpis na střediska:	CCntr/PrCntr	Práce	Výnosy	Náklady	
			Cena	Částka	Hod.
	ME 03/813	basic	1 750 000,00	1 309 875,00	2625
Rozpis na subdodavatele:	Dodavatel		Výnosy	Náklady	
Výnosy				1 750 000,00	
Náklady				1 309 875,00	
Marže				440 125,00	
Marže%				25,15	

Tabulka č. 10 - Projekt XIANGTAN – rozpis zakázek

Částka nákladů se vypočte vynásobením počtu konstrukčních hodin hodinovou sazbou střediska. Tedy sazbou vypočtenou v ročním plánu výnosů a nákladů. Sazby jednotlivých středisek se odlišují. Ideální tedy je spolupracovat se středisky s nižší hodinovou sazbou. Ještě výhodnější je samozřejmě spolupráce s externí firmou, zde je větší prostor pro jednání o ceně.

Výnos v tabulce je přepočtem částky EUR z objednávky pevným kurzem, do obratu a výsledků pro hodnocení středisek však vstupuje částka teprve fakturací a sice přepočtem aktuálním měsíčním kurzem. Jak již bylo dříve řečeno, zákazníky firmy jsou zahraniční společnosti a všechny došlé objednávky, i od zákazníků mimo EU, jsou vystavovány v EUR. Firma se vystavuje měnovému riziku vždy v případě, že její příjmy z prodeje zboží a služeb jsou v jiné měně, než jsou její náklady. Proto u smluv a projektů s delší dobou splatnosti a nebo s nižší přidanou hodnotou může změna kurzu dokonce vyústit ve ztrátu na zakázce. Z důvodu omezení rizika kurzové ztráty vystavují také některá střediska objednávky na své dodavatele v EUR.

Použitý kurz 25 CZK za EUR je pevný kurz pro určité období. Tento kurz zůstává v projektu až do jeho uzavření a není možné jej změnit. To samozřejmě může zkreslovat zakázku v průběhu jejího zpracování. Stává se to především u dlouhodobějších a rozsáhlejších projektů, které mohou trvat i několik let. Například v obchodním roce 2007/2008 byl tento kurz 27,4 CZK za EUR. V předchozích letech dokonce 28 a 30. Fakturační kurz se však přiblížil až k 23 CZK za EUR. Vedoucí středisek očekávali určitý výnos ze zakázek, ale z důvodu kurzové ztráty byly jejich výsledky po fakturaci projektů, založených s vyšším kurzem, i o statisíce nižší. Lze tomu předejít tím, že k nové zakázce bude založen nový projekt s aktuálnějším pevným kurzem. Což však v současné době kolísání kurzu koruny je stejně pouze dohad a v současné době je naopak kurz 25 výhodný, protože měsíční kurz posledních měsíců se pohybuje okolo 27 CZK za EUR.

Fakturace zakázek probíhá na základě podmínek sjednaných již v nabídce. U menších zakázek je fakturováno až po odevzdání celé zakázky. V případě dlouhodobých zakázek probíhá fakturace měsíčně podle odpracovaných konstrukčních hodin. V úseku

Sales&Supervision pak buď dle odpracovaných hodin při supervizi nebo po odeslání zboží. Ve všech případech je podkladem předávací protokol a u zboží navíc dodací list.

Pokud by byla v dubnu 2009 dokončena výše uvedená zakázka S.82126.02 a byl by připraven podklad pro fakturaci, tak by její promítnutí ve výnosech a nákladech zúčastněných nákladových a ziskových středisek vypadalo následovně. Měsíční kurz byl 27,38 CZK za EUR.

Druh operace	částka CZK	účet		PrCntr
		MD	D	
faktura vydaná - 102 000 EUR	2 792 760,00	311...	602...	813
faktura přijatá - 9 200 EUR	251 896,00	518...	321...	813
produktivace ME 04	731 400,00	599...	VAIPE1	813
produktivace ME 04	78 894,00	599...	VAIPE1	813
produktivace ME 03	142 691,00	599...	VAIPE1	813
produktivace ME 18	100 100,00	599...	VAIPE1	813
produktivace ME 12	516 420,00	599...	VAIPE1	813
produktivace ME 13	49 900,00	599...	VAIPE1	813

Tabulka č. 11 - Zobrazení nákladů a výnosů zakázky

Druh operace	částka CZK	účet		CCntr
		MD	D	
produktivace ME 04	731 400,00	VAIPE1	699...	ME 04
produktivace ME 04	78 894,00	VAIPE1	699...	ME 04
produktivace ME 03	142 691,00	VAIPE1	699...	ME 03
produktivace ME 18	100 100,00	VAIPE1	699...	ME 18
produktivace ME 12	516 420,00	VAIPE1	699...	ME 12
produktivace ME 13	49 900,00	VAIPE1	699...	ME 13

Tabulka č. 12 - Zobrazení nákladů a výnosů zakázky

Tabulka č. 11 zobrazuje zakázku z pohledu profitcentra. Pod ní uvedená tabulka č. 12 ji zobrazuje z pohledu spolupracujících nákladových středisek. Tržby za služby a náklady na služby externích firem napadnou na zakázku zaúčtováním vydaných a přijatých faktur. Dalším druhem nákladu je produktivace. Tzn. počet hodin odpracovaných na zakázce vynásobený sazbou za konstrukční hodinu. Na základě počtu hodin napsaných na zakázku do výkazu práce, se provede interní převod z nákladového střediska na zakázku, tím se tento náklad načítá na zakázku. Nákladové středisko

má stejný výnos jako náklad a jeho zisk je tedy nulový pouze pokryje náklady na pracovníky. Dalším používaným typem reportu je následující tabulka. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tisících Kč.

SVAI MT / 2009			Plán MA	Plán celkových tržeb	Plán 1-6M 50,0%	Fakturováno 1-6 M
S&S	Bureš	423022	6,0	61 800	30 900	
Úsek S&S			6,0	61 800	30 900	
ME 1	Voráček	424101	8,0	12 525	6 263	
ME 2	Boháč	424102	9,0	13 600	6 800	
Úsek Continuous Casting (424812804)			17,0	26 125	13 063	
ME 10	Rentka	424010	5,0	12 085	6 043	
ME 14	Navara	424014	11,0	16 264	8 132	
Úsek Steel Structure (424822322)			16,0	28 349	14 175	
ME 13	Kyjonka	424013	7,0	7 933	3 967	61
ME 16	Palír	424016	8,0	11 273	5 637	
ME 17	Novák	424017	6,0	8 393	4 197	
Úsek SME (4246802800)			21,0	27 599	13 800	0
ME 30	Boček	424030	3,5	25 650	12 825	
Úsek Packages (4246807800)			3,5	25 650	12 825	
ME 3	Vonka	424003	11,0	13 627	6 814	179
ME 4	Srba	424104	11,0	14 229	7 115	1 668
ME 5	Danihel	424105	11,0	13 627	6 814	
ME 6	Nikel	424106	13,0	16 707	8 354	
Profitcentrum 4246813808			46,0	58 190	29 095	2 793
ME 11	Klíma	424111	7,0	8 188	4 094	
ME 12	Jindra	424112	8,0	9 250	4 625	693
ME 18	Šklenář	424018	4,0	4 326	2 163	192
ME 20	Škapa	424020	4,0	4 250	2 125	
Profitcentrum 4246823811			23,0	26 014	13 007	0
Úsek Žd'ár			69,0	84 204	42 102	2 793
ME 9	Garčár	425109	10,0	13 566	6 783	
Profitcentrum 424781404			10,0	13 566	6 783	
ME 8	Sopko	425008	10,0	12 279	6 140	
Profitcentrum 4247804800			10,0	12 279	6 140	
Úsek Košice			20,0	25 845	12 923	
AT	Tregler	429000	25,0	49 840	24 920	
Úsek Automation			25,0	49 840	24 920	
Total SVAI MT (excl SB)			177,5	329 412	164 706	
Úsek Real Estate			6,0			
Total SVAI MT incl SB			183,5	329 412	164 706	

Tabulka č. 13 - Promítnutí zakázky S.82126.02 do tržeb

Do sloupce tabulky č. 13 nazvaného Fakturováno 1-6 M jsem zapsala výsledky z fakturované zakázky. Tabulka v této formě slouží pro průběžné hodnocení plánu tržeb. Tento report je pak podkladem pro rozhodování o výplatě odměn.

Objemy fakturace nákladových středisek v tabulce jsou čerpány z intranetu. Objemy fakturace profitcenter jsou čerpány ze SAPu. V programu SAP se tržby účtují na zakázku přiřazenou k projektu a tedy profitcentru, v intranetu se tržby dělí mezi nákladová střediska. Z toho vyplývají rozdíly mezi tržbami nákladových a ziskových středisek. Tržby ziskového střediska nemusí být sumou tržeb nákladových středisek do něj příslušejících. V tabulce je to vidět v zeleně označených řádcích. Úsek SME je zároveň profitcentrem, do kterého spadají střediska ME 13, ME 16 a ME 17. Přestože se středisko ME 13 účastnilo práce na zakázce a do jeho tržeb pro hodnocení na základě údajů z intranetu část tržeb spadá, tak do tržeb profitcentra jde nula. Naopak v úseku Žďár jedno profitcentrum vykazuje nulové tržby. Střediska ME 12 a ME 18 sice vykazují tržby, ale v součtu profitcentra 823 je nula. Profitcentrum 813 je zadavatelem zakázky a celé tržby tedy spadají do jeho obratu. Z toho vyplývá, že spolupráce nákladových středisek z různých profitcenter je v některých případech nevýhodná. Podíváme-li se zpět do uvedeného mzdového řádu najdeme zde, že variabilní část mzdy produktivních středisek je přiznána v případě splnění tržeb střediska (60%) a úseku (40%) vůči plánu kumulativně za předchozí čtvrtletí. Spolupracují-li střediska z různých profitcenter jednoho úseku, pak nevzniká příliš velký problém z hlediska hodnocení pro výplatu mezd. Ale pokud spolupracují střediska z profitcenter z různých úseků, pak je to pro středisko z jiného profitcentra, než na které je založena zakázka, velmi nevýhodné. Rozhodnutí k takové spolupráci neovlivňuje pouze středisko, které se k ní zavázalo, ale i ostatní střediska spadající do stejného úseku.

V mateřské společnosti Siemens s.r.o. se organizace dělí také na nákladová střediska spadající do profitcenter, ale jsou odlišně posuzována. V systému Siemens s.r.o. jsou u nákladových středisek sledovány pouze náklady. Hodnocena jsou profitcentra. V SVAI MT je na nákladových střediscích sledován, kromě nákladů, objem fakturace pro hodnocení.

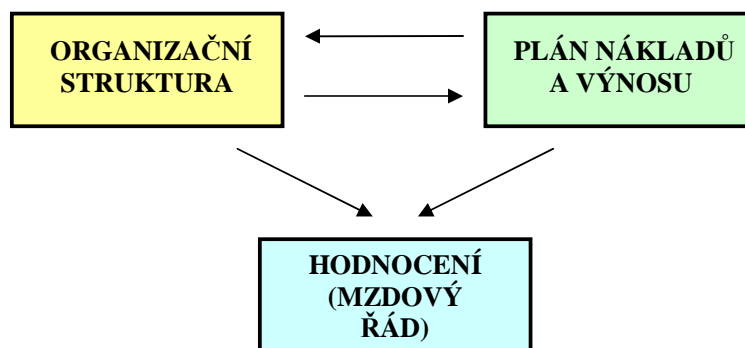
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

4.1 Návrh změny organizační struktury

Z předchozí analýzy organizační struktury, a s ní souvisejících nástrojů řízení, vyplývá, že organizační struktura jako taková je relativně funkčně naplánovaná, i když na první pohled se může zdát složitá. Problematická začíná být ve chvíli hodnocení výsledků.

Analýzu je třeba provádět nejen z hlediska místa vzniku nákladů, ale i místa vzniku výnosů, protože ta se od sebe jak bylo popsáno v předchozí kapitole mohou lišit.

Nemůžeme tedy pominout vzájemné vlivy organizační struktury, plánu výnosů a nákladů a jeho plnění, které jsou jednoduše zobrazené na následujícím obrázku.



Obrázek 18 - Vztahy mezi nástroji řízení

Proto se navrhovaná změna nebude týkat pouze změny organizační struktury, ale i s ní propojených dalších řídicích nástrojů. Již při tvorbě plánu nákladů a výnosů je důležité vhodně navrhnout rozdělení určeného počtu zaměstnanců do středisek, profitcenter a úseků. Je třeba to provést na základě odhadů očekávaných zakázek. Toto rozdělení organizační struktury do plánu nákladů a výnosů, stejně tak i očekávaných tržeb dělá vedení společnosti a v době tvorby rozpočtu se jedná o kvalifikovaný odhad. Na základě splnění nebo nesplnění tohoto plánovaného stavu jsou pak hodnoceni ti, kteří o něm nerozhodovali. Kromě pracovníků má na splnění plánu vliv i mnoho dalších okolností

a je třeba mít možnost se jim v průběhu roku přizpůsobit. Současnému systému chybí pružnost.

V současné organizační struktuře má být rozdělení do profitcenter z obchodního hlediska motivující. Pokud si nákladové středisko nedokáže získat dostatek zakázek pro svoje pracovníky a musí se uchýlit k nevýhodné spolupráci na zakázce jiného profitcentra, znamená to, že není dost schopné a výnos ze zakázky oprávněně náleží tomu, kdo práci získal.

Vedoucí středisek získávají nové objednávky sami, ale zároveň musí řídit již získané zakázky a plnit kromě odborných činností i s nimi spojené administrativní povinnosti. To do nedávné doby, v době boomu v odvětví, fungovalo bez problémů a všechna střediska plnila určený plán. Pokud některá střediska měla problémy splnit plán tržeb v některém čtvrtletí, tak v dalším to „dohnala“. Jak již bylo řečeno, hlavním zákazníkem jsou sesterské společnosti a díky dobrým dlouholetým obchodním kontaktům a spokojenosti zákazníků s výsledky práce, oslovovali projektový manažeré vedoucí středisek mnohdy sami s nabídkou práce.

Nyní v době hospodářské krize již není dost zakázek od původních odběratelů a je nutné začít hledat nové možnosti odbytu. Problém je, že v současné době neexistuje v organizaci funkce akvizičního pracovníka neboli obchodníka, který by zajišťoval potřebné množství zakázek.

Řešením problému s množstvím přijatých objednávek, a zároveň odstranění nevýhod oddělení konstrukce od výroby zmíněné v kapitole 3.2.5.3., by bylo nabízet komplexní produkt. V případě společnosti SVAI MT nějaké strojní zařízení. Součástí dodávky by byla konstrukce i výroba stroje, a pokud by to zákazník žádal, i automatizace a uvedení do provozu v zemi konečného zákazníka. V minulosti byla asi třetina zakázek zkonstruovaných ve SVAI MT následně vyráběna prostřednictvím úseku Sales&Supervision zajišťujícím výrobu.

Tuto komplexní službu může nabízet nejen současným zákazníkům skupiny Metals Technologies, ale i dosud nekontaktovaným koncernovým společnostem a také potenciálním českým zákazníkům.

V případě zákazníků z ČR by se zřejmě jednalo spíše o menší zařízení. To, že tato možnost změny je reálná, dosvědčuje poptávka české firmy na konstrukci a výrobu strojního zařízení pro výrobu policových systémů. K této poptávce je v současné době zpracovávána nabídka ve spolupráci úseku Sales&Supervision a konstrukčního střediska ME 20.

Výše navrhované rozšíření služeb by vyžadovalo změny nejen v organizační struktuře, ale i v systému průběhu zakázky firmou, od jejího získání až po hodnocení. Je možné to řešit třemi různými způsoby uvedenými v dalších podkapitolách.

4.1.1 Varianta řešení č. I. – jedno profitcentrum

Tato varianta řešení se přibližuje způsobu řízení v mateřské společnosti Siemens s.r.o. Tam se organizace dělí také na nákladová střediska spadající do profitcenter, ale ta jsou odlišně posuzována. V systému Siemens s.r.o. jsou u nákladových středisek sledovány pouze náklady. Hodnocena jsou profitcentra. V SVAI MT je na nákladových střediscích sledován, kromě nákladů, i objem fakturace pro hodnocení.

4.1.1.1 Změny organizační struktury

Současná organizační struktura byla popsána v kapitole 3.2.1. Nyní tvoří každý úsek minimálně jedno profitcentrum. Profitcentra jsou dále dělena na nákladová střediska. V organizaci je tedy osm produktivních úseků členěných na jedenáct profitcenter. Spolupráce mezi profitcentry z různých úseků na jedné zakázce je nevýhodná jak bylo popsáno v kapitole 3.2.6.

Prvním způsobem řešení je zrušit rozdělení do jedenácti profitcenter a nahradit je pouze jedním profitcentrem. Na toto profitcentrum by pak spadaly tržby všech úseků. U úseků a nákladových středisek by již nebyly sledovány tržby a jejich plnění, ale byly by hodnoceny pouze podle toho, jestli nepřekračují plánované náklady.

Toto jediné profitcentrum by vedl odborník, který by měl celkový přehled o všech činnostech potřebných pro splnění zakázky. Tím by mohl pružně reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Tento pracovník by byl zainteresován na získávání zakázek.

4.1.1.2 Pozitiva a negativa varianty č. I.

■ Pozitiva tohoto řešení:

- vedoucí nákladových středisek by se mohli více věnovat odborným pracem na zakázkách,
- odborný pracovník nového profitcentra by měl celkový přehled o vytíženosti nákladových středisek, aby mohl včas předejít situaci, že některé středisko je nevytížené,
- díky přímému kontaktu se zákazníky a koordinaci prací, by mohly zakázky být řešeny kvalitněji a efektivněji.

■ Negativa tohoto řešení:

- mohlo by to vést k pasivitě místo snahy o získávání nových zakázek ze strany vedoucích nákladových středisek, a místo růstu objemu zakázek by to vedlo k jeho snížení,
- administrativně by bylo velmi časově náročné převést všechna současná profitcentra pod jedno společné,
- nutnost upravit systém plánování nákladů a výnosů,
- potřeba úpravy mzdového řádu, kde je podmínka pro vyplacení variabilní části mzdy postavena na splnění tržeb oddělení a úseku.

4.1.2 Varianta řešení č. II. – dělení výnosů dle nositele kontraktu a podílu nákladů

4.1.2.1 Změna způsobu dělení výnosů

V současném systému získává výnos ze zakázky profitcentrum toho nákladového střediska, které vede zakázku. V případě komplexní zakázky by bylo např. pro konstrukční úseky nevýhodné spolupracovat na zakázce vedené výrobním úsekem. U komplexní zakázky nebo i zakázky, na které by spolupracovalo více profitcenter by byl výnos rozdělen do více částí.

Část výnosů by připadla tomu nákladovému středisku a jeho profitcentru, které zakázku získalo. Dostalo by určité procento nebo promile z objednávky, záleželo by na velikosti zakázky.

Dále by mohla být zbývající nerozdělená část výnosu rozdělena spravedlivě dle procenta nákladů jednotlivých na zakázce spolupracujících nákladových středisek. **Vedením zakázky by bylo pověřeno nákladové středisko s největším podílem na nákladech.**

4.1.2.2 Pozitiva a negativa varianty č. II.

■ Pozitiva tohoto řešení:

- motivace pro všechna nákladová střediska získat nový kontrakt,
- možnost získávání větších objemů zakázek pro celou firmu,
- větší ochota jednotlivých středisek ke vzájemné spolupráci,
- vzájemnou spoluprací neztrácí výnosy potřebné pro hodnocení.

■ Negativa tohoto řešení:

- administrativní náročnost průběžného hodnocení jednotlivých zúčastněných středisek.

4.1.3 Varianta řešení č. III. – plánování interních toků

Tato třetí možnost řešení průběhu komplexní zakázky firmou je určitou kombinací předchozích dvou způsobů a je pro firmu nejsnáze přijatelná, protože zásahy do současného systému by byly minimální. Proto bude také popsána podrobněji.

4.1.3.1 Změny organizační struktury

První navrhovanou změnou je zrušení více profitcenter v rámci jednoho úseku. Což se týká pouze úseků Žďár a Košice. Rozdělení do profitcenter bylo podle typu zařízení, které střediska konstruují a pak podle země zákazníka. Protože střediska již mají i zákazníky z jiných zemí a pracují i na jiných zařízeních postrádá toto rozdělení původní smysl. Dalším důvodem je, že dříve bylo hodnocení postavené na splnění tržeb střediska a profitcentra. V nyní platném mzdovém řádu je podmínkou pro výplatu odměn dosažení předepsaných tržeb střediska a úseku. Tzn. každý úsek by zároveň měl tvořit jedno profitcentrum, protože výsledky profitcenter se pro hodnocení splnění tržeb úseku sčítají.

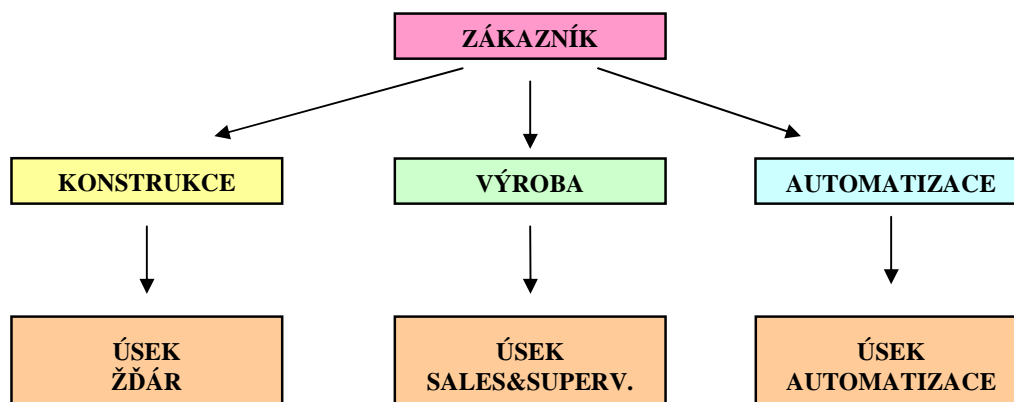
Další změnou bude rozhodnutí o typu nové organizační jednotky, která bude komplexní dodávky zajišťovat, a jejím postavení v organizační struktuře. Z důvodu zachování dosavadního systému členění organizační struktury, se jako nejvhodnější jeví založení nového úseku komplexních dodávek.

Tento úsek by měl být umístěn v pobočce Žďár nad Sázavou a to z toho důvodu, že se zde nacházejí zástupci všech středisek potřebných pro realizaci komplexní zakázky. Je zde osm konstrukčních středisek se specializací na různé typy zařízení. Dále je zde úsek Sales & Supervision, který má zkušenosti s dohledem nad výrobou velkých strojních zařízení a se zajišťováním dopravy a celních náležitostí. V pobočce Žďár pracují i čtyři pracovníci úseku Automatizace.

Vedením nového úseku by byl pověřen právě některý z pracovníků úseku Sales & Supervision. Tito pracovníci mají zavedené obchodní vztahy se zákazníky a také

zkušenosti s jejich získáváním. Na druhou stranu znají i dodavatele potřebné pro výrobu zařízení. Počáteční komunikace a nabídka komplexních dodávek pro ně bude snadnější, díky již zavedeným obchodním vztahům. Stejně tak i dodržení termínů především při výrobě by bylo snadnější. Z počátku by byl úsek veden jediným pracovníkem, postupem času by se mohl rozšířit počet pracovníků, kteří by byli pověřeni vedením komplexní zakázky.

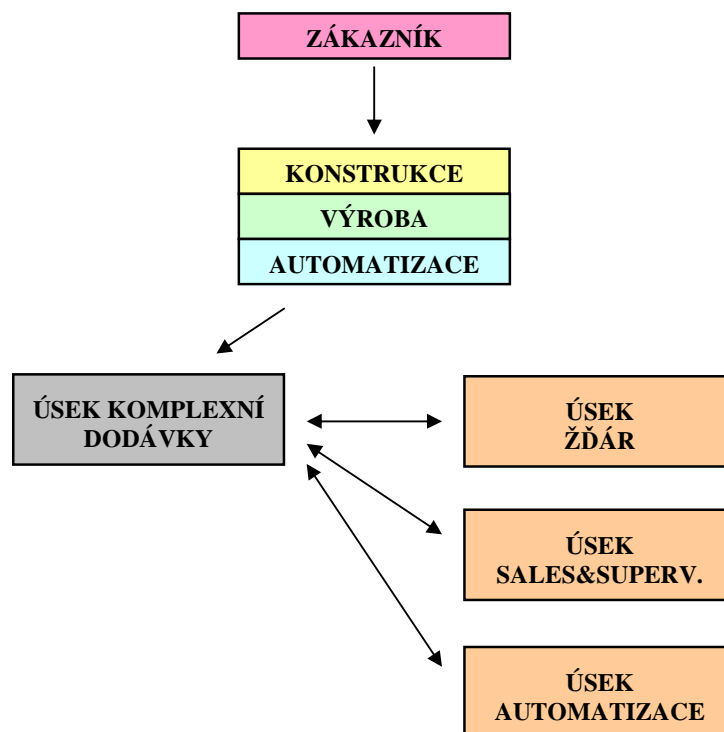
Pokud si zákazník objednává každou ze služeb zvlášť, zasílá poptávku, a v případě souhlasu s nabídkou následně objednávku, přímo vedoucímu určitého nákladového střediska. Ten musí zajistit všechny procesy od nabídky přes vedení zakázky v systému, plánování práce, konzultací se zákazníkem, odevzdání dokumentace až po fakturaci.



Obrázek 19 - Průběh rozdělené zakázky

Pokud by si zákazník objednal konstrukci, výrobu, dohled nad výrobou a automatizaci jednou objednávkou, tak by všechny administrativní práce vykonával vedoucí komplexní zakázky, tedy pracovník nového úseku komplexních zakázek.

Tento pracovník by koordinoval práce na komplexní zakázce tak, aby na sebe jednotlivé fáze zhotovení strojního zařízení navazovaly. Tím by se dalo předejít zpožděním, které by mohlo způsobit nejen nedodržení termínů, ale i prostoje navazujících středisek, která by měla pro komplexní dodávku rezervované své kapacity.



Obrázek 20 - Průběh komplexní zakázky

Na získání komplexní zakázky by byly kromě pracovníků nového úseku Komplexních dodávek motivováni i vedoucí nákladových středisek z kteréhokoliv úseku. Protože ti komunikují s vedoucími projektů u zákazníka a mohou zjistit informace o nových plánovaných projektech.

4.1.3.2 Změny v plánu nákladů a výnosů a v hodnocení

V případě spolupráce nákladových středisek z různých profitcenter a úseků na komplexní zakázce, by vznikl problém popsany v kapitole 3.2.6. Proto je nutné upravit způsob plánování výnosů.

Tento problém je samozřejmě možné administrativně vyřešit tak, že si každý vedoucí oddělení zadá svoji zakázku do systému sám a komplexní objednávka od zákazníka bude rozdělena na jednotlivé části. To ale neřeší již zmíněné problémy vznikající

při oddělení konstrukce a výroby. Také by bylo obtížnější sledovat průběh zakázky a hodnotit její výsledky.

Možností jak problémy spolupráce mezi úseky vyřešit je, kromě plánování tržeb získaných prostřednictvím vlastních zaměstnanců a nebo subdodavatelů, plánování interních toků mezi nákladovými středisky. Celková suma výnosů společnosti by zůstala zachována, pouze by se měnily objemy tržeb připadající na jednotlivá nákladová střediska. V současné době vedení rozdělí celkové požadované tržby mezi úseky. Sumy tržeb úseků dělí vedoucí úseků většinou podle počtu pracovníků v jednotlivých střediscích.

Na následující straně je naznačený možný postup plánování interních toků mezi úseky ve Žďáře nad Sázavou.

Při tvorbě plánu, by úsek komplexních zakázek naplánoval, jakou kapacitu z jiných nákladových středisek bude potřebovat pro zajištění komplexních zakázek. Pokud by úsek komplexních zakázek v průběhu roku potřeboval větší část kapacity některého střediska, např. tedy ne pouze 10% ale 20%, a příslušný vedoucí by byl ochoten mu ji poskytnout, bylo by nutné v průběhu roku upravit toto interní přerozdělení tržeb. V případě, že by středisko mělo dost vlastních zakázek mohlo by spolupráci odmítnout nebo vyřešit nákupem konstrukčních prací od externího subdodavatele. Nejvhodnější doba pro úpravu plánu tržeb by byl třetí měsíc čtvrtletí, pak by nebylo nutné měnit současný mzdový systém.

Ziskové středisko	4246801810	ÚSEK S&S	424803000	4246813808					PrCntr 813	4246823811				PrCntr 823	ÚSEK Žďár
Nákladové středisko	423022		427500	424103	424104	424205	424106	424019		424111	424112	424118	424120		
Označení nákl. střediska	S&S		ME RP	ME 3	ME 4	ME 5	ME 6	ME 19		ME 11	ME 12	ME 18	ME 20		
Přijaté objednávky	1 000	1 000	xxx	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	5 000	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000	9 000
Tržby vlastní zam.	1 000	1 000	xxx	800	800	800	800	800	4 000	800	800	800	800	3 200	7 200
Tržby z prodeje poddodávek	0	0	xxx	200	200	200	200	200	1 000	200	200	200	200	800	1 800
Tržby celkem	1 000	1 000	xxx	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	5 000	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000	9 000

Do původní tabulky pro plánování tržeb byl doplněn úsek Komplexní dodávky. Dále byla v úseku Žďár sloučena dřívější dvě profitcentra do jednoho. Nyní tvoří každý úsek zároveň pouze jedno profitcentrum. V případě spolupráce úseku KD se středisky z úseků S&S a úseku Žďár na komplexní dodávce, je upraven plán tržeb prostřednictvím interních toků. Tím dojde ke snížení tržeb spolupracujících nákladových středisek a tržby, které mají být splněny se přesunou na úsek KD, který vede komplexní zakázku.

Ziskové středisko	4246xxxxxx	ÚSEK KD	4246801810	ÚSEK S&S	424803000										ÚSEK Žďár
Nákladové středisko	42xxxx		423022		427500	424103	424104	424205	424106	424019	424111	424112	424118	424120	
Označení nákl. střediska	KD		S&S		ME RP	ME 3	ME 4	ME 5	ME 6	ME 19	ME 11	ME 12	ME 18	ME 20	
Přijaté objednávky	3 000	3 000	1 000	1 000	xxx	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	9 000
Tržby vlastní zam.	1 000	1 000	1 000	1 000	xxx	800	800	800	800	800	800	800	800	800	7 200
Tržby z prodeje poddodávek	300	300	0	0	xxx	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1 800
Tržby interní	2 200	2 200	-500	-500	xxx	-200	0	-300	0		0	0	-600	-600	-1 700
Tržby celkem	3 500	3 500	500	500	xxx	800	1 000	700	1 000	1 000	1 000	1 000	400	400	7 300

Tabulka č. 15 - Změněná struktura plánování tržeb

4.2 Přínos navrhované změny rozšíření služeb o komplexní dodávky

Řešení uvedené ve variantě číslo III., se jeví pro společnost jako nejvýhodnější. V něm navrhované změny nejsou velkým zásahem do současného systému organizace a jejich skutečné provedení může přinést zlepšení v mnoha směrech bez vyvolání odporu ze strany všech zúčastněných.

Dále znovu uvádím pozitiva, které by přineslo doplnění služeb o komplexní dodávky.

■ Rozšíření služeb o komplexní dodávky strojních zařízení spojením konstrukce, výroby a automatizace:

- růst objemu zakázek od současných zákazníků,
- získání nových odběratelů mimo společnosti bývalé VOEST-ALPINE,
- získání nových zákazníků na českém trhu,
- získáním nových zákazníků, snížení závislosti na jednom hlavním odběrateli,
- zvýšení kvality konstrukční dokumentace,
- snadnější a rychlejší řešení případných chyb v konstrukční dokumentaci a tím zvýšení efektivnosti výroby a snížení případných vícenákladů,
- koordinace jednotlivých navazujících činností – dodržení termínů,
- zvýšení celkové kvality pro zákazníka,
- možnost ekonomicky výhodného řešení,
- zvýšení konkurenceschopnosti.

■ Změna v organizační struktuře:

- ulehčení spolupráce mezi organizačními jednotkami,
- motivace pro vedoucí nákladových středisek získat komplexní zakázku
- začlenění úseku určeného pro hledání nových tržních příležitostí.

■ Plánování interních toků:

- odstranění bariéry spolupráce mezi profitcentry.

Závěr

Analyzovaná společnost v poslední době prochází problémy způsobenými různými vlivy. Prvním velkou změnou je změna majitele společnosti a s ní spojené změny v procesech. Mnozí pracovníci firmy pokládají mateřskou společnost za nepřítele a prováděné změny v nich vyvolávají nejistotu. Silné jméno mateřské společnosti by mělo působit spíše opak. Dalším důvodem k obavám je světová hospodářská krize, která firmu sice ovlivňuje, ale zatím neohrožuje její existenci.

Je úkolem vedení, aby byly tyto obavy odstraněny. Prostředí ve kterém společnost působí se mění a je nutné upevnit postavení firmy získáním nových odbytišť prostřednictvím nabídky nových služeb.

Dosavadní služby doplněné o navrhované komplexní dodávky mohou přinést společnosti Siemens VAI Metals Technologies zvýšení počtu a objemu zakázek od stávajících odběratelů, nových odběratelů z koncernu a také od nových zákazníků z České republiky. Poslední dva typy odběratelů pomohou společnosti SVAI MT dostat se ze sice pohodlné, ale zároveň nebezpečné, závislosti na zákaznících ze skupiny Metals Technologies.

Dalším pozitivem je očekávané zvýšení kvality spojením konstrukce a výroby strojního zařízení. Spolupráce různých nákladových středisek na komplexní dodávce umožní okamžitou reakci na případné nesrovnalosti a zvýší tak kvalitu konstrukčních prací. Z pohledu výroby bude možné hledat ekonomicky a technicky vhodné konstrukční řešení, které zvýší efektivnost výroby a dále umožní v průběhu realizace okamžitou reakci na případné technické problémy. Kvalita a výhodnost dodávek zvýší konkurenceschopnost společnosti.

Uvedené rozšíření služeb je nutné vyřešit, protože dosavadní způsob průběhu procesů a hodnocení navrhovanou spoluprací příliš nepodporuje. Je možné to vyřešit třemi navrhovanými způsoby vyžadujícími změny v organizační struktuře a také v plánu nákladů a výnosů.

Prvním způsobem řešení je zrušení rozdělení do více profitcenter a jeho nahrazení pouze jedním profitcentrem. Na toto profitcentrum by pak spadaly tržby všech úseků. U úseků a nákladových středisek by již nebyly sledovány tržby a jejich plnění, ale byly by hodnoceny pouze podle toho, jestli nepřekračují plánované náklady, tak jak je tomu i v mateřské společnosti. Toto jediné profitcentrum by vedl odborník, který by měl celkový přehled o všech činnostech potřebných pro splnění zakázky. Tím by mohl pružně reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Tento pracovník by byl zainteresován na získávání zakázek.

Druhým možným postupem je rozdělení výnosů ze zakázky na více částí. Část výnosů by připadla tomu nákladovému středisku a jeho profitcentru, které zakázku získalo. Dostalo by určité procento nebo promile z objednávky, záleželo by na velikosti zakázky. Zbývající nerozdělená část výnosů by byla rozdělena podle procenta nákladů jednotlivých na zakázce spolupracujících nákladových středisek. Vedením zakázky by bylo pověřeno nákladové středisko s největším podílem na nákladech.

Třetí navrhovaná varianta je pro firmu nejsnáze využitelná, protože vyžaduje minimální změny současného systému s možností velkého přínosu. V této variantě by bylo nejprve třeba doplnit organizační strukturu o nový úsek, který by se zabýval řízením komplexních zakázek. Další změnou by bylo doplnění plánování tržeb získaných prostřednictvím vlastních zaměstnanců a nebo subdodavatelů, o plánování interních toků mezi nákladovými středisky. Celková suma výnosů společnosti by zůstala zachována, pouze by se měnily objemy tržeb připadající na jednotlivá nákladová střediska.

Z celkové analýzy a návrhů řešení vyplývá, že všechny navrhované možnosti změn jsou reálné a lze je poměrně snadno uskutečnit v praxi. Společnost Siemens VAI Metals Technologies by si jejich prostřednictvím mohla upevnit svoji pozici na trhu a zkvalitnit nejen poskytované služby, ale i interní procesy.

Seznam použité literatury a zdrojů

- [1] ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Computer Press. 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5
- [2] HANUŠOVÁ, H. *Vnitropodnikové účetnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007. 119 s. ISBN 978-80-214-3373-1
- [3] HOLEČEK, J., KLEISNER, V. *Rukověť finančního a vnitropodnikového účetnictví*. Praha: Fortuna, 1994. ISBN 80-7168-092-3
- [4] KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7
- [5] LOUŠA, F. *Vnitropodnikový rozvrh účtů podnikatelů*. Praha: Linde, 1995. ISBN 80-8547-0-5
- [6] PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4
- [7] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3
- [8] PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM*. 1. vydání. Praha: Linde Praha. 2007. 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8
- [9] URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4
- [10] VÁGNER, I. *Systém managementu*. 2. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
- [11] Interní materiály firmy Siemens VAI Metals Technologies s.r.o.
- [12] Výroční zpráva společnosti Siemens VAI Metals Technologies, s.r.o. za rok 2008
- [13] <http://www.euro.cz/>
- [14] <http://www.siemens.cz/>

Seznam použitých zkratek a symbolů

SVAI MT – Siemens VAI Metals Technologies, spol. s r.o.

PrCntr – profitcentrum (ziskové středisko)

CCntr – cost centrum (nákladové středisko)

ME – Mechanická konstrukce

IT – Informační technologie

FA – Finance a controlling

AS – Administrativní servis

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 – LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	13
OBRÁZEK 2 – FUNKCIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	14
OBRÁZEK 3 – LINIOVĚ ŠTÁBNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	14
OBRÁZEK 4 – FUNKCIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	21
OBRÁZEK 5 – PRODUKTOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	22
OBRÁZEK 6 – ZÁKAZNICKÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	22
OBRÁZEK 7 – GEOGRAFICKÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	23
OBRÁZEK 8 – PROCESNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	23
OBRÁZEK 9 – MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	24
OBRÁZEK 10 – ZAŘAZENÍ DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SIEMENS	39
OBRÁZEK 11 – POBOČKY SPOLEČNOSTI SIEMENS VAI METALS TECHNOLOGIES, SPOL. S R.O.	43
OBRÁZEK 12 – SCHVALOVACÍ PROCES	46
OBRÁZEK 13 – ČLENĚNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SVAI MT	47
OBRÁZEK 14 – ZMĚNY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY 2007 - 2009	49
OBRÁZEK 15 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 2007/2008	50
OBRÁZEK 17 – PŘÍKLAD ČLENĚNÍ PROJEKTU	65
OBRÁZEK 18 – VZTAHY MEZI NÁSTROJI ŘÍZENÍ	71
OBRÁZEK 19 – PRŮBĚH ROZDĚLENÉ ZAKÁZKY	77
OBRÁZEK 20 – PRŮBĚH KOMPLEXNÍ ZAKÁZKY	78

Seznam grafů

GRAF Č. 1 – SMĚŘOVÁNÍ VÝKONŮ SPOLEČNOSTI	41
GRAF Č. 2 – HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI	42
GRAF Č. 3 – POČET ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 2002 - 2009	45

Seznam tabulek

TABULKA Č. 1 – TYPY STŘEDISEK	28
TABULKA Č. 2 – MODEL Y ZMĚN	33
TABULKA Č. 3 – NEGATIVNÍ DŮSLEDEK V SOCIÁLNÍM KLIMATU ORGANIZACE	35
TABULKA Č. 4 – POŽADAVKY NA FIREMNÍ REORGANIZACI	37
TABULKA Č. 5 – PODÍL JEDNOTLIVÝCH OBORŮ NA VÝKONECH SPOLEČNOSTI	40
TABULKA Č. 6 – HOSPODÁŘSKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI	42
TABULKA Č. 7 – POČET ZAMĚSTNANCŮ K 31.12.	45
TABULKA Č. 8 – STRUKTURA PLÁNOVANÝCH NÁKLADŮ	52
TABULKA Č. 9 – SKUTEČNÉ NÁKLADY VERSUS PLÁN Z 1-6/2009	56
TABULKA Č. 10 – PROJEKT XIANGTAN – ROZPIS ZAKÁZEK	66
TABULKA Č. 11 – ZOBRAZENÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ ZAKÁZKY	68
TABULKA Č. 12 – ZOBRAZENÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ ZAKÁZKY	68
TABULKA Č. 13 – PROMÍTNUTÍ ZAKÁZKY S.82126.02 DO TRŽEB	69
TABULKA Č. 14 – SOUČASNÁ STRUKTURA PLÁNOVÁNÍ TRŽEB	80
TABULKA Č. 15 – ZMĚNĚNÁ STRUKTURA PLÁNOVÁNÍ TRŽEB	80